



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES

**“LA INTERNACIONALIZACION DE LA  
INDUSTRIA DEL MUEBLE. UN CASO DE  
ÉXITO: MUEBLES RUSTICOS Y FORJADOS  
DE CHIPILO, S.A. DE C.V. (SEGUSINO)”**

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES  
P R E S E N T A :  
KARLA SUE DEL PILAR VARGAS

ASESOR:

MTRO. GERARDO MARTINEZ VARA



México, Ciudad Universitaria

2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Dedicado a mi madre María Esther Vargas Saldaña

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme abierto sus brazos al estudio.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por darme la satisfacción de haber estudiado esta hermosa carrera: Relaciones Internacionales.

A mis maestros que gracias a sus enseñanzas me formaron.

Al Profesor Gerardo Martínez Vara que gracias a su paciencia, dedicación y correcciones hizo posible el término de este trabajo.

A mi mamá que gracias a ella soy lo que soy, que ha dado la vida por sacarnos adelante y que gracias a sus esfuerzos he llegado a cumplir esta meta. ¡Te amo!

A mi hermana Tamara por su cariño y por sus regaños, a Hebe por el amor que me da. Chicas las amo y ustedes me dan fuerzas para seguir adelante.

A mi familia: Tíos Rosy, Lucero, Lulú, Gerardo, Fortino, etc. gracias por el cariño y consejos que me han brindado. A mis primos Gabo y Luz ejemplo de que ¡Sí se puede!, a los demás Kika, Emmaí, Pato, etc. por las vivencias agradables que hemos compartido, recuerden luchan por sus objetivos.

A Salvador por el amor que me has brindado, por las palabras de aliento y motivación y por alentarme y apoyarme en la búsqueda de mis sueños.

Por último a mis amigos Ale, Tavo, Carlos, Roxi, Lulis que hicieron mi estadía en la Facultad más alegre. Ale gracias por esos consejos, coscorriones y cariño. Jessica por tu amistad incondicional. Javier agradezco tus correcciones a este trabajo así como a la amistad y afecto que me has brindado.

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MÉXICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Breve historia del mueble .....	2
1.2 Estructura de la Industria Mueblera.....	5
1.2.1. Tamaño de la empresa mueblera .....	5
1.2.2 Capital Humano .....	8
1.2.3 Materia prima.....	11
1.2.4 Maquinaria y Tecnología .....	17
1.3 Participación de la industria mueblera en la economía .....	22
<b>CAPITULO II APOYOS PARA LA EXPORTACIÓN AL SECTOR MUEBLERO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Apoyos Gubernamentales .....	28
2.1.1 Apoyos económicos .....	29
2.1.2 Apoyos Financieros.....	37
2.1.3 Apoyos tecnológicos .....	41
2.2 Apoyos del Sector Privado .....	46
<b>CAPITULO III LA INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA.....</b>	<b>57</b>
3.1 Causas para internacionalizar a la empresa .....	59
3.2 Obstáculos para internacionalizar a la empresa.....	64
3.3 Etapas en el proceso de internacionalización .....	66
3.3.1 Exportación ocasional.....	67
3.3.2 Exportación experimental.....	69
3.3.3. Exportación regular .....	71
3.3.4 Establecimientos de filiales de ventas.....	72
3.3.5 Establecimientos de subsidiarias de producción.....	74
3.3.6 Otras formas de expansión internacional.....	77

<b>3.4 Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo (Segusino), S.A. de C.V.: Un caso de éxito.</b>	<b>79</b>
<b>3.4.1 Semblanza histórica</b>	<b>80</b>
<b>3.4.2 Estructura de la Empresa</b>	<b>81</b>
<b>3.4.3 Proceso de Internacionalización</b>	<b>81</b>
<b>3.4.4 Apoyo Gubernamental al Proceso de Exportación</b>	<b>83</b>
<b>3.4.5 Principales Mercados y Resultados a Futuro</b>	<b>84</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO 1. Bosques Certificados</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 2. Entrevista Realizada A Muebles Rústicos Y Forjados De Chipilo (Segusino), S.A. DE C.V</b>	<b>99</b>
<b>Fuentes de Consulta</b>	<b>103</b>

## **CUADROS**

<b>Cuadro 1. Tamaño de la Empresa</b>	<b>6</b>
<b>Cuadro 2. Fabricantes de Muebles de Madera</b>	<b>7</b>
<b>Cuadro 3. Estructura de las Micro y Pequeñas Empresas</b>	<b>10</b>
<b>Cuadro 4. Muebles de Alta Calidad y Partes Visibles de Muebles Tapizados de Alta Calidad</b>	<b>13</b>
<b>Cuadro 5. Maquinaria</b>	<b>19</b>
<b>Cuadro 6. Características Generales de La Industria del Mueble en México</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 7. Apoyos Gubernamentales a la Exportación</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 8. Apoyos Tecnológicos</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro 9. Empresas Privadas que Ofrecen Apoyos</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 10. Ventajas y Desventajas de los Apoyos</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 11. Motivos para Internacionalizar a una Empresa</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 12. Obstáculos que Intervienen en la Internacionalización</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 13. Tipos de Internacionalización</b>	<b>76</b>

<b>Cuadro 14.</b> Destino de la Producción de Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V.....	83
<b>Cuadro 15.</b> Ventajas de la Internacionalización.....	89

## **GRAFICAS**

<b>Grafica 1.</b> Participación de La Industria Mueblera en el Producto Interno Bruto ...	23
<b>Grafica 2.</b> Exportaciones: Muebles; Médico-quirúrgicos; No Expresados en Otra Parte.....	24
<b>Grafica 3.</b> Exportaciones de Muebles por Principales Productos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.....	25
<b>Grafica 4.</b> Importaciones por Principales Productos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.....	26

## **MAPAS**

Mapa 1. Principales Maderas Mexicanas .....	12
---	----

## **IMÁGENES**

Imagen 1. Poblado de Skara Brae .....	2
---------------------------------------	---

## INTRODUCCION

Dentro de la economía de un país el comercio juega un papel importante, pues con él se obtiene mercancías procedentes de otras naciones que la nuestra no posee, es decir el intercambio de bienes y servicios. Este creciente cambio ha logrado que nuestra mercancía pueda ser exportada a otros mercados, además de ser una fuente importante de divisas.

México ha comercializado todo tipo de bienes entre los que se encuentran los muebles de todo tipo de material, siendo el más importante para el presente estudio los de madera. Existe una gran diversidad de estilos, de tipos y de

decoración de este tipo de mueble que ha hecho que sea considerado todo un arte, además de que es esencial en toda sociedad por ser un objeto duradero.

Se puede decir que la gran mayoría de los muebles son de tipo artesanal y de estilo diverso, pues depende de cada productor su estilo propio, lo que hace que cada pieza sea única, obteniendo un mayor valor agregado.

La importancia del presente trabajo se centra en ver a la industria mueblera como coparticipe en la economía de nuestro país a través de generación de empleos ya sean directos o indirectos (por de la creación de cadenas productivas); a la relación y convivencia con otras actividades económicas<sup>1</sup>; por los ingresos que aporta al Producto Interno Bruto (PIB), favorece la competitividad internacional y por ser un factor de desarrollo económico.

---

<sup>1</sup> El sector forestal es el más importante, debido a que la madera es la principal materia prima.

La industria del mueble no sólo beneficia a la economía mexicana sino también ayuda a la convivencia con otros países, pues con las exportaciones se saben las necesidades y los gustos de las personas, así como también ayuda al fortalecimiento de los lazos comerciales con otros países.

El sector mueblero está integrado en su mayoría por micro empresas de tipo familiar, según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en 2010 hubo 3419 empresas dedicadas al comercio de muebles.<sup>2</sup> No obstante, a pesar de su tamaño, estas empresas tienen una alta participación en la economía de nuestro país pues generan empleos y participan en el Producto Interno Bruto (PIB) (en 2009 fue de 92,192.6 millones de pesos); además siempre solicitan mano de obra y se adaptan a los cambios económicos.

Sin embargo un pequeño segmento (20% de las 3419 empresas)<sup>3</sup> destina una parte de su producción a la exportación, debido a que no cuentan con personal especializado ni maquinaria para su desarrollo. Se ha tratado de poner fin a través de créditos de instituciones de desarrollo y de bancos, para que las empresas puedan actualizar su maquinaria, su mano de obra y hasta comprar excelente materia prima. Igualmente estos mismos fabricantes muebleros tras la apertura comercial se han visto en la necesidad de cambiar su infraestructura y mentalidad para estar en la vanguardia con el fin de no perder su mercado nacional y poder incursionar en el mercado extranjero.

A pesar de que las empresas han hecho estrategias de desarrollo, no han sido lo suficientemente adecuadas para que puedan competir de manera eficaz con el mercado internacional.

---

<sup>2</sup> [www.siem.gob.mx/portalsiem/](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/) Miércoles 8 de septiembre de 2010, 19:36 pm

<sup>3</sup> Id.



Es por esta razón que el objetivo principal de la presente investigación es el de saber la situación que prevalece en la industria del mueble mexicano a fin de tratar de explicar y describir las causas que originan el problema que prevalece entre los fabricantes que cuentan con la capacidad de lograr la internacionalización de su empresa.

Aunado a lo anterior se encuentran como objetivos particulares los siguientes:

Analizar el comercio exterior del sector mueblero, así como saber que productos son los más consumidos.

Investigar que tan factibles son los apoyos gubernamentales y privados para la adquisición de maquinaria, insumos, ayuda tecnológica, entre otras.

Ofrecer pasos o métodos que ayuden a las compañías a emprender el camino hacia la internacionalización.

Realizar un estudio de Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo (Segusino) S.A. de C.V. para saber cuáles han sido las políticas que los ha llevado al éxito y así saber cuál ha sido el problema con las otras empresas madereras mexicanas.

Brindar recomendaciones para incrementar la internacionalización de la industria mueblera.

Las hipótesis principal del presente trabajo se basan en lo siguiente:

El sector de muebles de madera posee grandes desventajas para competir con las empresas internacionales debido al rezago tecnológico, a la falta de capital humano especializado en áreas estratégicas, a la falta de fondos económicos para modernizar su equipo y a la falta de innovación de sus productos. Dichas desventajas aunadas a la competencia desleal de empresas extranjeras han logrado que nuestra industria no pueda ser convertirse en altamente productiva y competitiva.

Que tan útil han sido los programas gubernamentales y privados para las empresas mexicanas que quieren innovarse, mejorar su productividad, reducir costos, o llegar a expandirse hacia mercados internacionales.

Si se emprendieran proyectos enfocados en la internacionalización de las empresas, se podría incrementar la participación tanto en el mercado local como en el internacional del sector mueblero. Es necesario destacar a Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo (Segusino) S.A. de C.V. como una compañía exitosa que por sus objetivos, mente innovadora y visión exportadora ha llegado posicionarse en el comercio internacional de muebles.

Para comprobar dichas hipótesis el trabajo se estructuró en 3 capítulos, detallados a continuación:

El primer capítulo nos brinda un panorama general sobre la industria del mueble en México, el cual tiene como finalidad mostrar la situación en la que se encuentra esta industria, describiendo las características de ésta. Así mismo se señala la importancia que refleja en la economía mexicana dicho sector.

El segundo capítulo se dedica a analizar los diversos programas gubernamentales y privados enfocados a la exportación. En éste se detallan los apoyos gubernamentales divididos en económicos, financieros y tecnológicos; y los privados, donde se mencionan las compañías que brindan diversos tipos de ayuda.

Y por último, en el tercer capítulo se abordan las diferentes formas de internacionalizar a las empresas, tomando en cuenta las causas y obstáculos por los que atraviesan. De igual manera, a través del análisis de las ventajas y desventajas de las etapas del proceso de internacionalización, se ofrecen recomendaciones con el fin de aprovechar el potencial que posee el sector mueblero.

Se espera que el presente estudio, brinde los elementos necesarios para que las empresas puedan usar sus beneficios a favor de la internacionalización. Trayendo consigo relaciones comerciales, incremento de divisas y hasta transferencia de tecnología.

Asimismo, un estudio sobre la industria del mueble es relevante para las relaciones internacionales debido a la interacción que existe entre las empresas mexicanas con la de diversas economías, buscando siempre las demandas que ofrecen los mercados extranjeros.

## **CAPITULO I**

### **LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MÉXICO**

En México el sector mueblero posee siglos de experiencia, pues desde la época colonial han exportado gran cantidad de muebles a diversos países. Aunque muchos años no poseyó gran importancia en la economía del país, no fue hasta los años 90's cuando repunto su éxito, gracias a los muebles rústicos. Hoy en día, ya no goza del éxito de años anteriores; sin embargo la industria mueblera trata de mantenerse productiva, para así poder exportar exitosamente.

Ahora bien, este capítulo explicaré las características de la industria y de la importancia que posee en la economía mexicana. Se verá que el sector tiene sus bases en la época prehispánica y colonial, poseyendo productos variados, los cuales fusionan el arte indígena con el moderno. Además se mostrara que nuestro país posee empresas de todo tipo, principalmente micros y pequeñas con menos de 50 trabajadores, cuyos oficios y aprendizaje lo han obtenido al paso de los años.

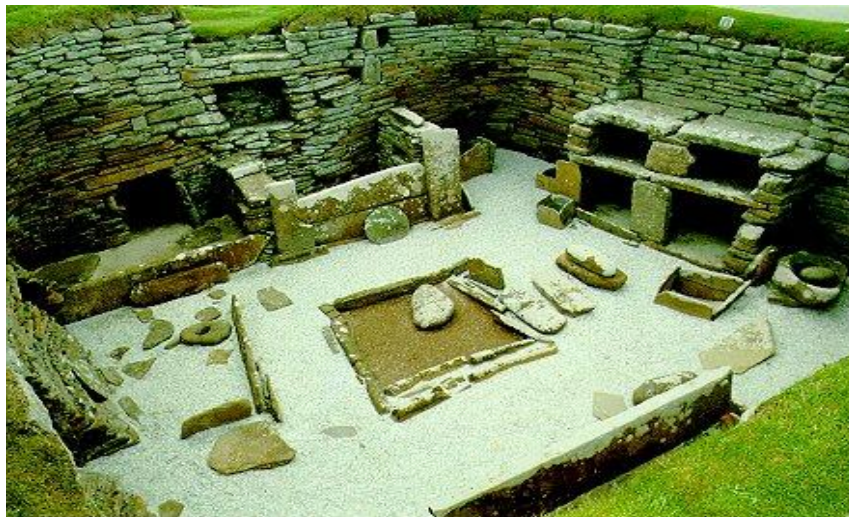
De igual manera se explicará cual es la materia prima que utilizan para la elaborar los muebles, la cual es en gran medida la madera, siguiéndole hierro forjado, rattan, aglomerados, entre otros. Asimismo explicaré los distintos tipos de maquinaria que utilizan las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. Por último se menciona cuán importante es el sector en la economía del país, explicando su participación en el Productor Interno Bruto, las exportaciones y las importaciones que ha habido en los últimos años.

## 1.1 Breve historia del mueble

Desde que el hombre ha existido, ha tenido la necesidad de hacer más cómodo su hábitat y ha encontrado formas, materiales y técnicas para hacerlo, utilizando los recursos que la misma naturaleza le proporciona como troncos o piedras, mismos que utilizaban para sentarse. Cuando el hombre se convierte en sedentario, comienza a elaborar objetos que podría utilizar para sentarse o descansar.

En el Neolítico, el hombre comienzan a elaborar con piedras bancos y enseres tipo camas. Un claro ejemplo es Skara Brae, una aldea del neolítico ubicada en Escocia, donde se puede observar pequeños bancos y espacios de dormir.<sup>4</sup>

### Imagen 1. Poblado de Skara Brae



Fuente: Lucie-Smith, Edward, *Breve Historia del Mueble*, Ediciones del Serbal, Barcelona, 1988, p. 7

Ya dentro de las grandes civilizaciones antiguas, encontramos que en la egipcia, se encuentran muebles muy bien detallados (mesas, sillas, taburetes y camas), elaborados de diversos materiales debido, en gran medida al comercio que existía.

<sup>4</sup> Lucie-Smith, Edward, *Breve Historia del Mueble*, Ediciones del Serbal, Barcelona, 1988, p. 7

Sin embargo, el legado más importante que dejaron los egipcios fueron las técnicas para trabajar las maderas, que gracias al comercio se pudieron perfeccionar.<sup>5</sup>

Desde los griegos hasta la Edad Media los muebles eran elaborados principalmente de maderas, por ser una materia prima resistente, con incrustaciones de marfil, oro, plata, bronce, etc. Para el siglo XVII, se incrementó la fabricación de muebles, pues se desarrolló el transporte y con él la expansión del comercio.

En México, por su parte, durante la época prehispánica, el mueble primordial era el petate<sup>6</sup>, utilizado para comer y dormir. Posteriormente a la llegada de los españoles, el mueble se utiliza como un objeto de confort o decoración, y no como un objeto más. Ya a finales del siglo XVI comienza el auge de los muebles, por consiguiente el desarrollo de la industria mueblera mexicana, pues no solo los españoles elaboran muebles sino también los indígenas, que fabricaban enseres con varas y piel, comprados por personas de escasos recursos.

Con todo lo anterior, se sabe que la evolución del hombre va ligado con la de los muebles, pues el ser humano siempre ha tenido la necesidad de inventar objetos ya sean herramientas de trabajo, armas o aquellas que sirven para su alojamiento, seguridad y confort. ¿Pero que son los muebles? Son los enseres o artículos de utilidad para alojar materiales, para cumplir funciones, para sentarse o descansar.<sup>7</sup>

Ahora bien, nuestro país posee una industria mueblera que se remonta al siglo XVI, como ya había dicho, los indígenas elaboraban muebles destinados a gente

---

<sup>5</sup> *Ibíd.* p. 18

<sup>6</sup> El Petatl o petate se utilizaba en la época prehispánica, en parte por el clima que se vivía y por otra, porque su casa, casi siempre de una habitación, solo era utilizada para comer y dormir. Es de uso práctico porque servía como cama, mesa, sillón algunas veces se cubría con mantas delgadas y acolchonadas, cuando se terminaba de utilizar era sacudido, levantado y enrollado para no absorber la humedad y el frío del piso. Aguilera, Carmen, Et. Al., *El mueble Mexicano: Historia, evolución e influencias*, Fomento Cultural Banamex, 1985, p. 17

<sup>7</sup> Nutsch, W., *Tecnología de la madera y del mueble*, Ed. Reverté, S. A., España, 2000, p. 349

de bajos recursos<sup>8</sup>; actualmente el sector tiene como principales características: la tradición familiar y el índole artesanal; así como por poseer una extensa gama de variedad tanto en diseño como de materia prima (madera, plástico, aluminio, rattan, etc.), solo por mencionar algunos.

Este sector ha sufrido cambios trascendentales en las últimas décadas del siglo XX. En primera, la industria comenzó a ser sobresaliente y eficaz, sin embargo tras la crisis que azotó a México en los 80's hizo que empezara a decaer principalmente por un proceso de concentración de actividad. No es hasta finales de esa misma década y comienzos de los 90's cuando retoma el camino hacia el crecimiento y éxito. Sin embargo, tras la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte en 1994 y con ello la apertura comercial de nuestro país, el sector sufre cambios, muchos de ellos en perjuicio de las empresas mexicanas propiciando en gran parte de ellas su desaparición, debido a que no eran competitivas internacionalmente, no estaban en constante innovación, poseían inadecuados canales de distribución o simplemente porque no contaban con infraestructura adecuada para la elaboración de productos.

No obstante, no todas las empresas sufren cambios catastróficos, pues algunas de ellas logran avances importantes, pues pasaron de ser artesanales, con pocos diseños y avance tecnológico a industrias con diversidad de estilos, mayor tecnología debido a la implementación de maquinaria y al uso de materias primas que ayudaron a diversificar el uso de productos madereros y de las formas y aplicaciones de sus acabados. Por esta razón, es necesario describir cada de una de las características que posee la industria mueblera.

---

<sup>8</sup> Un claro ejemplo es Michoacán, el cual conserva una industria de muebles con bases en antiguas tradiciones de artesanos purépechas. El Estado desde la época colonial, con Vasco de Quiroga como oficial colonial y obispo, ha exportado muebles y artesanías a todas partes de España. Harner, John, P. *Elaboración de Muebles Rusticos en Mexico y su popularidad en los Estados Unidos*, Tiempos de América: revista de historia, cultura y territorio, 2003. Num. 10, p. 44

## **1.2 Estructura de la Industria Mueblera**

En nuestro país hay más de tres mil empresas que se dedican a la fabricación de muebles de madera, más adelante se dará el dato exacto, cada una posee características distintas, entre ellas el tamaño, la calidad en la que elaboran los productos, el sistema de distribución que poseen para llevar la mercancía hasta bodega (mostrador o cliente), el personal ocupado, la materia prima que utilizan, etc.

A pesar de las diferencias existentes entre las diversas empresas muebleras, se podría identificar a la industria mueblera en México en base a tres características principales: es medianamente desarrollada, sus productos poseen bajo volumen de producción y ostentan una orientación artesanal por ser intensiva en mano de obra.

A continuación se mostrarán las diferentes características que tienen las empresas del sector mueblero para su mejor entendimiento y demostrar cuál es la situación que viven actualmente dichas compañías.

### **1.2.1. Tamaño de la empresa mueblera**

En México el sector mueblero está considerado como una industria de carácter familiar y estilo predominantemente artesanal, siendo en todo el país, según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), 3419 empresas<sup>9</sup> dedicadas al comercio de muebles, desglosadas en 3139 micros, 232 pequeñas, 44 medianas y 6 grandes.

---

<sup>9</sup> [www.siem.gob.mx/portalsiem/](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/) miércoles 8 de septiembre de 2010, 19:36 pm. Son todas las compañías registradas ante la Sistema de Información Empresarial Mexicano.



Antes de seguir es necesario saber cómo se clasifican las empresas según su tamaño. En el cuadro presentado a continuación se podrá observar dicha clasificación:

**Cuadro 1. Tamaño de la Empresa**



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano, [www.siem.gob.mx/portalsiem/](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/)

Con lo anterior podemos observar que la planta empresarial está integrada en su mayoría por micros y pequeñas empresas, las cuales generan una cantidad considerable de personal ocupado (en 2007 fue de 5,274 personas ocupadas, trabajando 9,478 horas)<sup>10</sup>, caracterizadas porque están medianamente desarrolladas y demandan gran cantidad de mano de obra, debido a que elaboran productos artesanales cuyos precios son elevados por su alto contenido artesanal.

Gran parte de estas compañías no posee mucho capital, y se esmeran por elaborar una mercancía de alta calidad, utilizando la mayoría de las veces maquinaria manual y madera seleccionada por el cliente. Además de proporcionarle un acabado único a la pieza. Las microempresas pueden

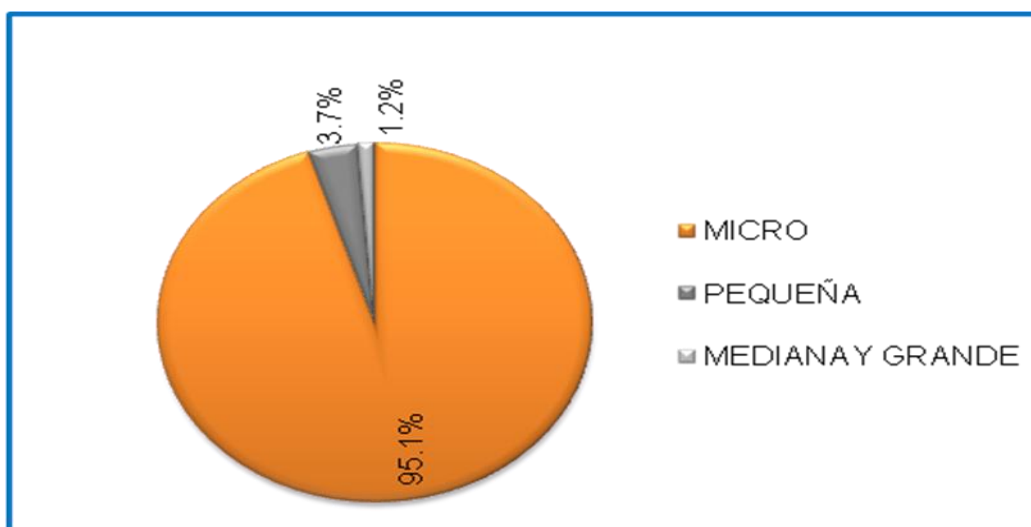
<sup>10</sup> [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), lunes 23 de septiembre de 2010, 23:34 hrs.

aprovechar esta oportunidad, como una ventaja competitiva<sup>11</sup>, pues no solo el producto es único sino original; características apreciadas por los consumidores. Estas empresas se vuelven competitivas cuando tratan de ser diferentes y mejores en la elaboración de sus productos, pues si realizan cambios constantemente con el tiempo crecerán hasta convertirse en altamente competidoras.

Pese a la reducida cantidad de personas que ocupan cada una de ellas y la poca maquinaria que poseen, las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Mypymes) son un grupo diversificado de establecimientos que producen una amplia gama de artículos destinados a diferentes mercados, además de que juegan un papel importante en la producción y el empleo. Su importancia redonda en que aporta a la creación de empleos e ingresos a los estratos menos favorecidos de la sociedad.

La industria del mueble, cuenta con un subsector integrado por 348 empresas fabricantes de muebles de madera, las cuales representan un 10 % del total del sector, dichos datos se muestran en el cuadro:

**Cuadro 2. Fabricantes de Muebles de Madera**



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano, [www.siem.gob.mx/portalsiem/](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/) Miércoles 8 de septiembre de 2010

<sup>11</sup> La ventaja competitiva se entiende como una ventaja que posee una empresa del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir entre ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Este cuadro nos muestra que las micros y pequeñas empresas son principalmente las encargadas de la producción de muebles de madera a nivel nacional, gran parte de ellos son talleres pequeños enfocados al mercado local, todas ellas poseen poca maquinaria y mucha mano de obra.

### 1.2.2 Capital Humano

Gran parte del personal que labora dentro de la industria mueblera no posee título de carrera técnica, licenciatura o posgrado, es más bien gente que ha obtenido el conocimiento por los oficios que ha aprendido a través de los años. En la entrevista celebrada el día 17 de julio de 2010 al carpintero Jesús Ramírez Hernández, dueño de un taller de madera, me explicó que no existe una carrera como tal que se encargue de la elaboración de muebles, si no que el conocimiento se va obteniendo de generación en generación.

La especialidad de los empleados de este sector varía según el tipo de empresa. Las micro y pequeñas empresas poseen en su mayoría a gente con oficios y rara vez a personas especializadas en la organización de la empresa, el diseño del mueble, la contabilidad, etc., al contrario de las medianas y grandes, en las que los empleados de las áreas funcionales, llámese Ventas, Mercadeo o Administración, cuenta con estudios profesionales, ya sean universitarios o técnicos, mientras que el personal que manufactura el producto, posee oficios. Esto se debe a que mientras más grande sea el tipo de industria más especializado se vuelve su personal, debido a que poseen otra formación en cuanto a la capacitación y motivación de los recursos humanos.

Las empresas medianas y grandes cuentan con 5 áreas funcionales<sup>12</sup>:

- ❖ Dirección General de la empresa. Encargada de coordinar, supervisar y dirigir los objetivos de la empresa

---

<sup>12</sup> SECOFI Y CONCAMIN, *Muebles rústicos de madera. Inicie y mejore su negocio*, Ed. Porrúa, México, 2000, pp. 76-79

- ❖ Producción. Es el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa. En este sector, la elaboración de un mueble está reflejada en 7 pasos:
  1. Diseño del mueble
  2. Desplantar<sup>13</sup> y cortar
  3. Ensamble
  4. Pulido
  5. Barnizado
  6. Tapizado
  7. Acabado

Cada uno de los cuales ostenta a trabajadores con los conocimientos y habilidades requeridos para la elaboración del producto.

- ❖ Comercialización. Es el área encargada de colocar los productos en el mercado.
- ❖ Contabilidad. Su función es proveer de recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias; establecer y tener en funcionamiento la empresa para la recopilación de datos, sobretodo financieros y de costos, con el fin de mantener a la empresa informada de los aspectos económicos.
- ❖ Administración. Seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal como organizarlo e integrarlo para alcanzar la productividad óptima en el desempeño de sus funciones.

En estas áreas se encuentran y se necesita a gente especialista en la materia, podemos encontrar a mercadólogos, internacionalistas, contadores, administradores, economistas, etc., es decir, personal con estudios universitarios; y en el área de producción, a ensambladores, pulidores, ebanistas, carpinteros, entre otros. Los directivos de estas compañías tratan de tener personal que ayude al manejo de la empresa, para que con ello, se logre incursionar con éxito a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

---

<sup>13</sup> El diccionario de la lengua española, lo define como desviar algo de la línea de la plomada.

De igual forma estas empresas se enfocan en el desarrollo del capital humano, pues de ellos depende que sigan dando un buen servicio. La formación que reciben los trabajadores es en cuestiones de manejo de maquinaria, medidas de seguridad, primeros auxilios, manejo de técnicas de acabado del mueble, utilización de materias primas. Entre los cursos más comunes se encuentran los relacionados a las técnicas para pulir un mueble, enfocados a los pulidores; calidad en el servicio; para los barnizadores el uso adecuado de tintas, solventes, barnices de alto brillo y polifor para acabados de enseres; entre otros más.<sup>14</sup> Las mismas industrias capacitan a sus empleados dentro sus instalaciones, sobre todo aquellas que poseen un proceso de manufactura específico.

Las micros y pequeñas empresas por su parte, concentran la mayor parte de las actividades en una o dos áreas, pues la mayoría son empresas familiares, donde los dueños son los encargados de la contabilidad, los recursos humanos, las ventas, las relaciones publicas, etc.; y los carpinteros y ebanistas son los facultados para el área de producción; ellos se encargan de elaboran el mueble desde el diseño hasta llevarlo al comprador. (Ver cuadro 3).

**Cuadro 3. Estructura de las Micro y Pequeñas Empresas**



Fuente: SECOFI Y CONCAMIN, *Muebles rústicos de madera. Inicie y mejore su negocio*, Ed. Porrúa, México, 2000, p. 90

<sup>14</sup> Entrevista hecha al ebanista Juan José Mejía, realizada el 7 de julio de 2010.

### 1.2.3 Materia prima

Existen diversos materiales para la elaboración de muebles. Sin embargo la madera<sup>15</sup> ha sido por siglos la materia prima por excelencia, en parte porque puede tener varias aplicaciones, en segunda porque puede ser restaurada y por último porque se obtiene fácilmente.

Desde que el hombre comenzó a elaborar sus propios muebles ha utilizado la madera como materia prima, pues los obtenía de los arboles que tenía a su alcance. Mientras más utilizaba esta materia prima, más se daba cuenta de la diversidad que existe, de los beneficios que se obtienen y de las más manejables, duraderas, porosas, etc.

La madera se le puede clasificar de diversas formas: según del árbol del que se obtienen o del lugar de procedencia. La primera se debe a que son más dóciles, flexibles, maleables y las más habituales en la elaboración de muebles, algunos ejemplos son el pino, el ciprés, el abeto y el cedro. Las maderas duras en su mayoría son más caras y generalmente más resistentes, a pesar de que presentan más irregularidades que las blandas. Este tipo de madera da como resultado muebles de excelente calidad y buenos acabados, debido a su resistencia.<sup>16</sup>

En las maderas de acuerdo a la procedencia, se encuentran las tropicales, nativas de América, África y Asia, las cuales son más exóticas por sus diversos colores, aromas y resistencias, las más comunes son el ébano, la teca y la caoba. Las europeas, ubicadas en el hemisferio norte y zonas templadas, divididas en: frondosas y resinosas. Las primeras son las más habituales para la fabricación de muebles, entre las más comunes se encuentran el roble, haya, fresno, nogal,

---

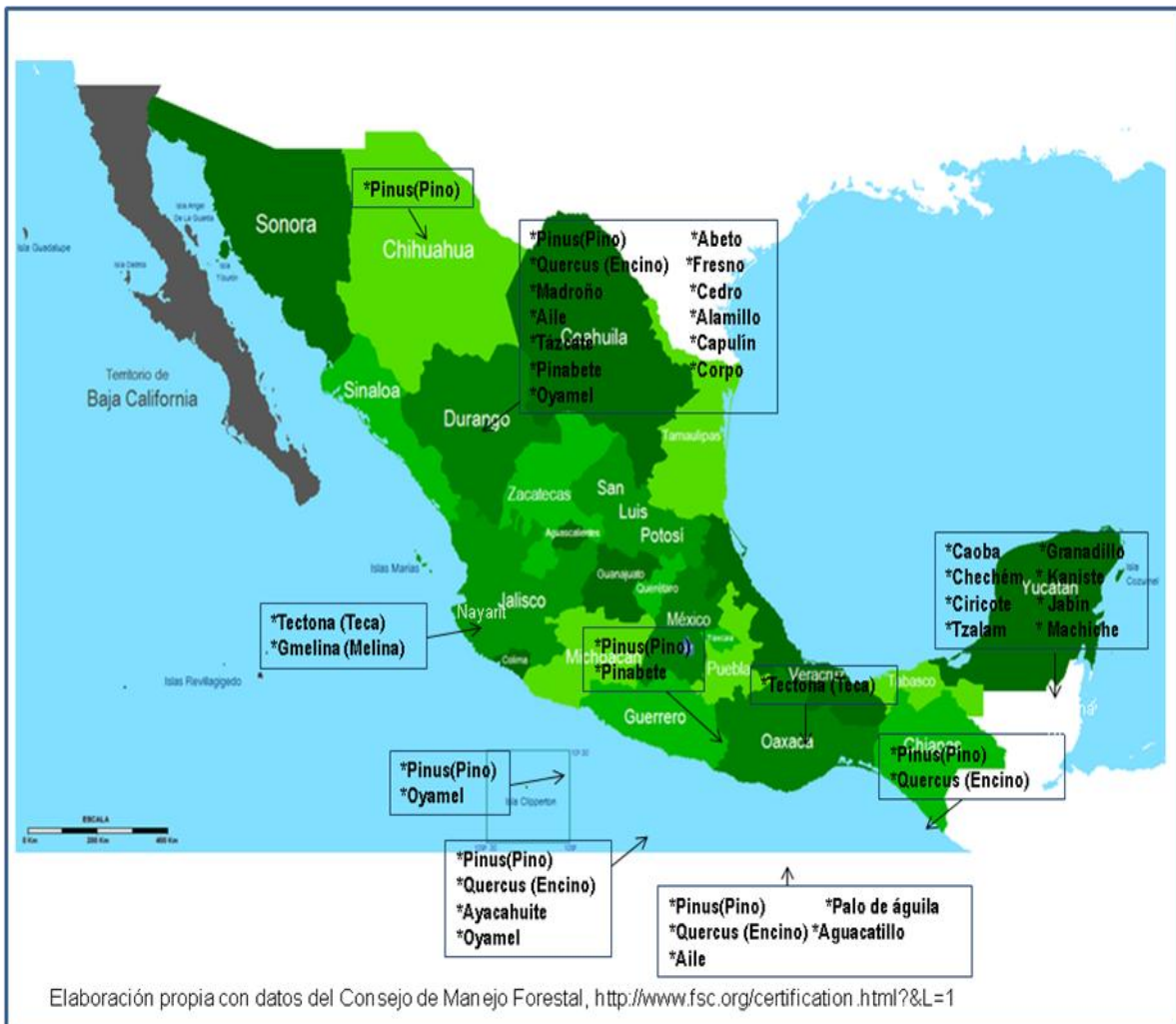
<sup>15</sup> La definición de la madera es la parte sólida de los árboles, debajo de la corteza. Posee las siguientes cualidades: resistencia, elasticidad y dureza, facilidad para tallar, pulimentar y decorar; y los siguientes defectos: higroscopicidad (dilatación o contracción debida a su grado de humedad), enfermedades e imperfecciones. Aguilera Carmen, Op. Cit., p. 210

<sup>16</sup> Vignote Peña, Santiago y Martínez Rojas Isaaz, *Tecnología de la madera*, 3ª. Edición, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 2006, pp.245-146

olmo, encina. Las segundas, por su parte, son usadas comúnmente en la construcción y la carpintería; el pino, el abeto y el cedro son algunos ejemplos.

Nuestro país posee una gran diversidad en maderas utilizadas para la elaboración de muebles, siendo las más comerciales, la caoba por su brillo y sus tonos dorados; el cedro por ser una madera fina, por su fácil manejo y durabilidad; el chechen, por ser madera dura y pesada y con alta resistencia; el tzalam, por su textura fina, resistencia y fácil manejo; el encino madera dura, utilizada en el estilo rustico; y el machiche de textura fina, resistente a la descomposición y al ataque de hongos e insectos. En el mapa, se observa cuales son los principales géneros y especies de madera que existen en nuestro país:

**Mapa 1. Principales Maderas Mexicanas**



Sabiendo las clasificaciones de la madera, proseguiré a describir las características de ésta, que son de importancia para la carpintería, ya sea por su durabilidad, ligereza o fácil manejo para la elaboración de muebles.

Entre las más comunes se encuentra la caoba, que es la más común en América, posee excelentes cualidades que son apreciadas para la ebanistería<sup>17</sup>. Tiene un color oscuro, rosado o amarillento, de textura media a fina y con olor.<sup>18</sup> La madera primavera es de buena calidad, de color blanco o amarillento, fácil de trabajar y toma buen pulimento. Esta madera es utilizada para la elaboración de muebles de color claro, para pisos y decoración de interiores. El guanacastes muy útil para las chapas, muebles y carpintería en general. El guayacán es la madera más dura que se conoce en el comercio internacional, su color puede ser olivo, debido a que es madera dura y pesada es difícil de trabajar. Se utiliza para elaborar copas, cucharas y para la carpintería en general. Por último, está el cedro por ligero y blando; utilizado en la elaboración de muebles decorativos, coloniales y artesanales.

Las maderas arriba mencionadas son de las más utilizadas para la elaboración de muebles, no obstante existe una extensa gama de especies con utilidades diferentes. En el cuadro posterior se encontraran las más importantes.

Cuadro 4. Muebles de Alta Calidad y Partes Visibles de Muebles Tapizados de Alta Calidad								
NOMBRE COMUN NOMBRE CIENTÍFICO	COLOR DURAMEN	MAQUINADO Y ACABADO	ATORNILLADO Y RESISTENCIA AL RAJADO	TEXTURA	DENSIDAD	ELASTICIDAD	DUREZA	OBSERVACIONES
Arce Acer skutchii	Pardo rojizo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil Ensamble a caja: fácil Lijado: Fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	

<sup>17</sup> Ebanistería es el arte y oficio de hacer muebles o de trabajar en ébano y maderas finas.

<sup>18</sup> Vignote Peña, Santiago y Martínez Rojas Isaaz, Op. Cit., p. 147



Capítulo I. La Industria del Mueble de Madera en México

NOMBRE COMUN NOMBRE CIENTÍFICO	COLOR DURAMEN	MAQUINADO Y ACABADO	ATORNILLADO Y RESISTENCIA AL RAJADO	TEXTURA	DENSIDAD	ELASTICIDAD	DUREZA	OBSERVACIONES
Luin Ampelocera hottlei	Amarillo pálido con líneas oscuras como orillas de anillos de "crecimiento"	Aserrado: fácil Cepillado: fácil y pobre Moldurado: fácil y excelente ensamble a caja: fácil Lijado: fácil	Fácil y muy pobre	Mediana	Alta	Mediana	Alta	
Esparve anarcadium excelsum	Al exponerse al aire se transforma en pardo rojizo con un resplandor dorado rojizo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: moderado y pobre Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: moderado y pobre	Fácil	Mediana a gruesa	Mediana	Bajo	Baja	
Maquilla andira inermis	Pardo amarillento a pardo rojizo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y aceptable ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y aceptable	Fácil y aceptable	Gruesa	Alta	Muy alto	Alta	Polvo tóxico. La albura es susceptible al ataque de Lyctus
Pelmax Aspidosperma megalocarpon	Rosáceo pardo claro o pardo amarillento pálido	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: difícil y bueno Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Moderado y buena	Mediana a fina	Muy alta	Muy alto	Alta	
Gateado Astronium graveolens	rojo pardo o pardo rojizo oscuro con rayas negras	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana	Muy alta	Alto	Alta	
Cedro espino Bombacopsis quinatum	Pardo claro a pardo rojizo al ser expuesto al aire	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Mediano	Baja a mediana	
Ramón Brosimum alicastrum	Blanco amarillento rojizo alrededor de los nudos	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y excelente	Fina	Alta	Muy alto	Alta	
Cedro rojo cedrela odorata	Pardo rojizo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y excelente ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Fina a mediana	Mediana	Bajo	Baja	
Cedrillo Guarea glaba	Pardo rojizo claro que oscurece con el paso del tiempo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y excelente ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Bajo a mediano	Baja a mediana	
Pino Pinus ayacahuite	Blanco a pardo pálido con tinte rosado	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno ensamble a caja: fácil y bueno. Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana a fina	Mediana	Mediano	Bajo	

Capítulo I. La Industria del Mueble de Madera en México

NOMBRE COMUN NOMBRE CIENTÍFICO	COLOR DURAMEN	MAQUINADO Y ACABADO	ATORNILLADO Y RESISTENCIA AL RAJADO	TEXTURA	DENSIDAD	ELASTICIDAD	DUREZA	OBSERVACIONES
Pino <i>Pinus ponderosa</i>	Amarillento a pardo rojizo	Aserrado: fácil y excelente Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y excelente ensamble a caja: fácil y excelente Lijado: fácil y excelente	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Bajo	Baja	
Granadillo <i>Platymiscium yucatanum</i>	Pardo rojizo pálido	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno Ensamble a caja: fácil y aceptable Lijado: fácil y excelente	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Mediano	Mediana	
Mezquite <i>Prosopis juliflora</i>	Rojo parduzco	Aserrado: moderado y bueno Cepillado: moderado y aceptable Moldurado: moderado Ensamble a caja: fácil	Moderado y buena	Gruesa	Alta	Alto	Alta	La albura es susceptible al ataque de <i>Lyctus</i>
Encino <i>Quercus acatenangensis</i>	Verde pálido o pardo amarillento	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno Ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Gruesa	Alta	Mediano	Alta	
Encino <i>Quercus crassifolia</i>	Gris oscuro o pardo rojizo	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno Ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Gruesa	Alta	Mediano	Alta	
Primavera <i>Roseodendron donnell-smithii</i>	Crema blanco o amarillento a pardo amarillento pálido	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y bueno Moldurado: fácil y bueno Ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y buena	Mediana	Mediana	Bajo	Baja	
Caoba <i>Swietenia macrophylla</i>	Pardo rojizo a amarillento	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y aceptable Ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y excelente	Fina a mediana	Mediana	Bajo a mediano	Baja	
Pirinola <i>Talauma mexicana</i>	Pardo oscuro con un tinte amarillento	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y excelente Moldurado: fácil y pobre Ensamble a caja: fácil y bueno Lijado: fácil y bueno	Fácil y excelente	Mediana	Mediana	Alto	Baja	
Amargoso <i>Vatairea lundellii</i>	Pardo claro	Aserrado: fácil y bueno Cepillado: fácil y aceptable Moldurado: fácil y muy pobre Ensamble a caja: fácil y aceptable Lijado: fácil y aceptable	Fácil y buena	Mediana a gruesa	Alta	Alto	Alta	El polvo durante el maquinado afecta a algunas personas

Fuente: R. Echenique-Manrique y Pumptré, R.A., Guía para el uso de las maderas de Belice y México, Universidad de Guadalajara, México, 1994, pp.90-106

No se debe de olvidar que esta materia prima debe ser originaria de bosques certificados<sup>19</sup>, lugares que llevan a cabo criterios ecológicos, de justicia social y de conservación ambiental, con el fin de que sean manejados correctamente y evitar la pérdida de bosques. El que las empresas manufacturen productos forestales certificados, quiere decir que son objeto de una ordenación forestal. Así, al adquirir la madera, se puede dar cuenta que fueron obtenidos de sitios que realizan estándares ambientales reconocidos internacionalmente, como la Comunidad de Ixtlán de Juárez, de Oaxaca o el Ejido Noh-Bec, de Quintana Roo, Comunidades certificadas por el Consejo de Manejo Forestal, FSC (por sus siglas en ingles).

México posee sitios con hectáreas de bosques certificados, donde la gente cuida que las especies no se extingan y se hallan en constante reforestación. Además los muebles de madera certificada no solo ayudan a la conservación de nuestros bosques, también al desarrollo de la imagen de las empresas que lo ostentan, facilita el acceso a mercados internacionales dada la apreciación que tiene los productos certificados y logra una diferencia respecto a otros productos a través de portar el logotipo del Consejo de Manejo Forestal, (FSC).<sup>20</sup>(Ver anexo 1)

Es importante señalar que cuando se fabrica un mueble, antes de utilizar cualquier tipo de madera es necesario saber si ésta tiene algún defecto que pueda hacer que el mueble pierda valor económico. Las imperfecciones pueden clasificarse en dos: defectos naturales y defectos provocados.<sup>21</sup> Los primeros se presentan durante el desarrollo del árbol y los segundos son ocasionados por organismos naturales, ya sean insectos y hongos.

---

<sup>19</sup> La certificación forestal es un proceso que evalúa el desempeño de las operaciones forestales - desde la materia prima hasta el artículo final - para garantizar que los productos que provienen de los bosques tomen en cuenta estándares que sean: Ambientalmente adecuados, económicamente viables, y socialmente benéficos. <http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion.php> Lunes 13 de septiembre de 2010, 19:35 hrs.

<sup>20</sup> El Consejo de Manejo Forestal es una organización ambientalista cuya misión es promover un desarrollo ambientalmente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo. [http://www.fsc.org/vision\\_mission.html](http://www.fsc.org/vision_mission.html) Sábado 18 de septiembre de 2010, 3:18 hrs.

<sup>21</sup> Robles Fernández-Villegas; Francisco y Echenique-Manrique, Ramón; *Estructuras de madera*; Ed. Limusa, México, 1986, p. 98

Por otro lado, se hallan otras materias primas tales como las pinturas, los barnices, las resinas y los adhesivos. Cada uno sirve para darle el acabado al mueble: la tinta sirve para darle color; los selladores sirven para rellenar la superficie del mueble en caso de que haya algún defecto. Los barnices y las lacas se utilizan para darle un acabado brillante al mueble. Los pegamentos y las colas usan para unir firmemente una pieza con la otra.

También es de mencionarse que existen las telas y las pieles como materia prima, puesto que hay muebles que necesitan tapicería. Hay infinidad de telas y de materiales de diversas texturas, colores y calidad, aunque lo que más se busca es que las telas brinden confort, naturalidad. Las pieles por otro lado, deben de tener curtidos sin sales metálicas y sobretodo estética en el producto final.

Coexiste una diversa gama de materiales para la elaboración de muebles, que cada empresa utiliza según su criterio o en su caso lo que el cliente les solicita. Las empresas les tratan de explicar a los consumidores, cuáles son las materias primas más idóneas para la elaboración de los muebles, ya que no se usa el mismo material para muebles de jardín que para una sala.

#### **1.2.4 Maquinaria y Tecnología**

La mayor parte de las herramientas que se utilizan para la fabricación de muebles son manuales, en gran medida porque la carpintería y ebanistería son actividades manuales. No obstante también existe maquinaria industrial y semi-industrial.

Como se ha visto más del 75% de las empresas muebleras mexicanas son micros y pequeñas, por lo tanto no cuentan con el capital suficiente para adquirir maquinaria industrial, además sus empleados, son gente que prefiere el uso de instrumentos manuales, porque son fáciles de manejar y son esenciales para el mercado, la medición y el detalle del mueble.

La maquinaria se puede clasificar de diferentes maneras: las herramientas manuales divididas en aquellas para medir o marcar, es decir que sirven para señalar y comprobar líneas y ángulos, tales como la escuadra, el transportador, gramil. El gramil es una pieza deslizante que se utiliza para arcar líneas paralelas.<sup>22</sup>

Por otra parte, tenemos las utilizadas para cortar como la caladora, la sierra de trasdós, serruchos, sierra de cola de milano, escoplo, formones, router, cuchilla de marcar. La sierra de marquetería o caladora sirve para cortar líneas finas, rectas o curvas y para eliminar lo sobrante de la pieza.<sup>23</sup>

También hay maquinaria que sirve para alisar la madera como el cepillo alisador, cepillo de contrafibra y cepillo desbastador. El alisador posee una fina cuchilla que sirve para el alisado plano o con forma.

Las herramientas para unir los muebles, tales como las mordazas G, los sargentos, prensas, pistola engrapadora. El sargento es una barra de metal o tubo que sirve para sujetar una pieza con la otra, es decir fijarlas para incorporarlas en una sola.

La maquinaria semi-industrial, utilizada gran parte por empresas pequeñas y medianas, son instrumentos más desarrollados tecnológicamente. La mayoría de éstas hacen más fácil la elaboración de muebles, eliminan la pesadez de algunas tareas como cepillar o taladrar y algunas otras le dan nuevas formas a la madera. Entre algunos ejemplos están la sierra circular y sierra de vaivén cuya principal funcionalidad es la de cortar madera maciza. Las lijadoras semi-industriales son útiles para suavizar la madera y darle un mejor acabado.

---

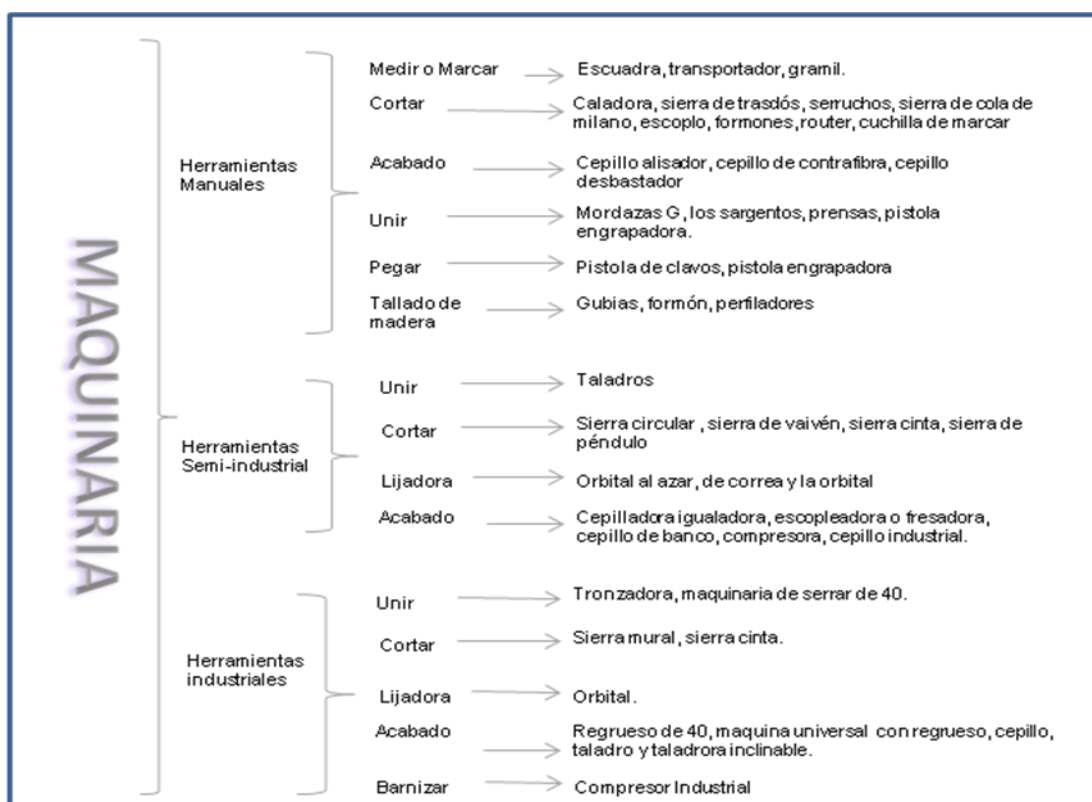
<sup>22</sup> Entrevista al ebanista Juan José Mejía, realizada el 7 de Julio de 2010.

<sup>23</sup> Denning, Antony, *Enciclopedia de técnicas de talla en madera*, Ed. Acanto, España, 2001, p. 31

Otro tipo de maquinas semi-industriales son las llamadas de sobremesa, llamadas así porque son ligeras y la mayoría son fáciles de transportar porque no están sujetas al suelo. Éstas al igual que las otras herramientas de carpintería son peligrosas, por lo que se debe de utilizar con seguridad.<sup>24</sup> La sierra de cinta entra dentro de de esta clasificación, es una máquina extremadamente útil. Puede cortar tanto en línea recta como en curva. Corta haciendo menos ruido, menos serrín y menos polvo que otros tipos de sierra.<sup>25</sup>

En el cuadro 5 se podrá ver a detalle cuales son la clasificación de las máquinas según sean manuales, semi. Industriales o industriales, etc.

**Cuadro 5. Maquinaria**



Fuente: Elaboración propia con datos del ebanista Juan José Mejía, dueño del taller de carpintería "Ebanistería Mejía", entrevista realizada el 7 de julio de 2010.

<sup>24</sup> Broun, Jeremy, *Enciclopedia de las técnicas de carpintería*, Ediciones G. Gili, S.A. de C.V., México, 1995, p. 20

<sup>25</sup> Ib.

Las herramientas manuales son las utilizadas gran parte por las empresas micro y pequeñas, pues muchas veces no poseen el capital suficiente para adquirir otro tipo de equipo. Las medianas y grandes empresas ostentan además de las manuales, los instrumentos semi-industriales e industriales, debido a los pedidos que les solicitan, aunque comúnmente producen en serie.

Antes de la apertura comercial de a principios de los 90's, México se encontraba en una etapa proteccionista donde se tenía una económica cerrada, una intervención estatal y se poseía una industria autosuficiente. Estaba inmerso en el Programa de Sustitución de Importaciones que era “producir en el país lo que anteriormente era menester adquirir del exterior.”<sup>26</sup>

Esta política dio como resultado la creación de empresas o el incremento de proyectos manufactureros o de las operaciones industriales de empresas existentes que con el paso de los años se fortalecieron por la casi inexistente competencia extranjera.

En 1994 con la apertura comercial que se dio, tras la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canada, las Mypimes adquirieron maquinaria de alta calidad, originaria de Italia, Alemania o Estados Unidos, principales fabricantes de equipo. Sin embargo esta maquinaria ya es un tanto desfasada con respecto a las nuevas tecnologías y eso ha hecho que el tiempo del proceso de producción sea mayor que en otros países.

Aunado a lo anterior, actualmente la maquinaria adquirida a mitad de los 90's se ha convertido en obsoleta<sup>27</sup>; esto a causa de que los negocios no poseen el dinero para adquirir una máquina o porque la producción se hace de manera manual. Pese a esto, los muebles son de excelente calidad, debido a que las industrias

---

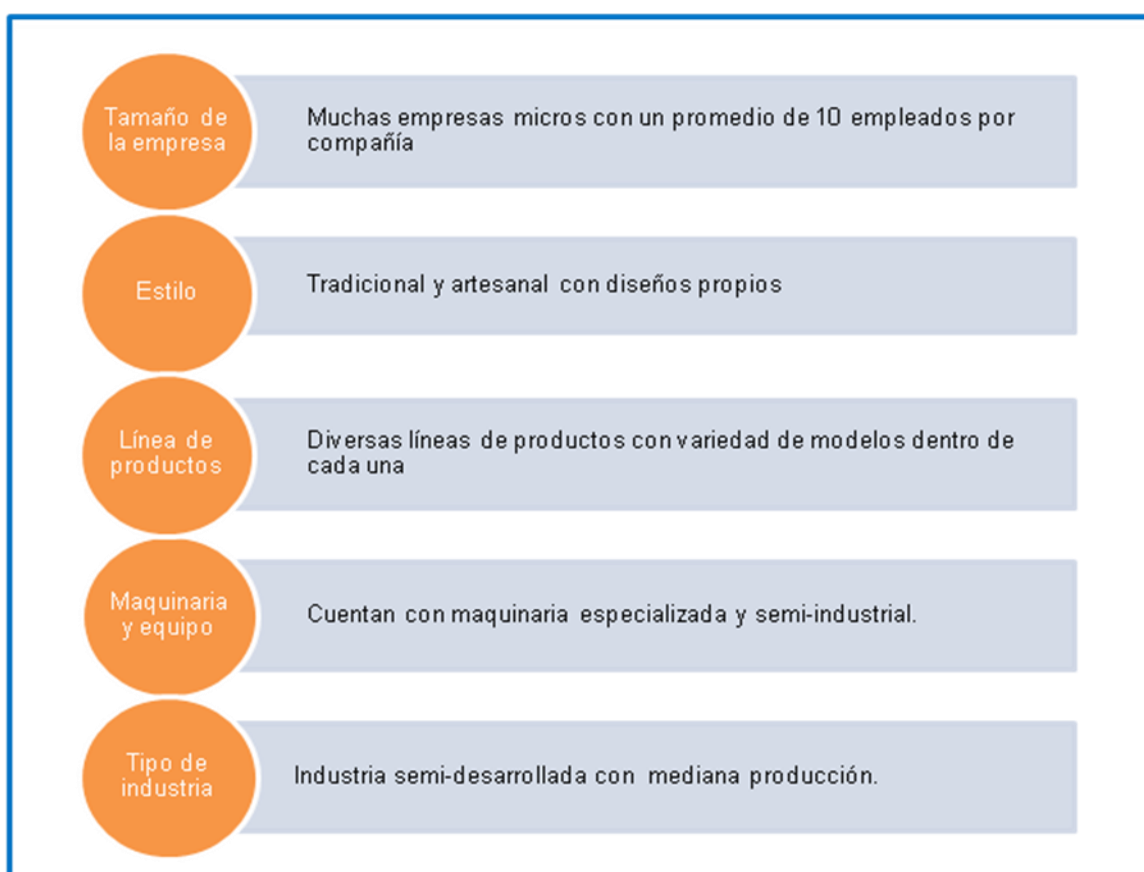
<sup>26</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, 6ª. Edición, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1990, p.141

<sup>27</sup> Canacintra, dice que el sector mueblero presenta obsolescencia tecnológica de maquinaria y equipo de más de 10 de años.

micro y pequeñas realizan procesos productivos a mano como la talla de la madera, el marmoleados<sup>28</sup> o simplemente el pegado de cubiertas decorativas, que hacen que el producto final sea más atractivo para los mercados extranjeros, además de darle más valor agregado.

En resumen, la industria mueblera es medianamente desarrollada, puesto que sólo las empresas medianas y grandes cuentan con tecnología especializada, mientras que los micros y pequeños negocios solo poseen herramienta adquirida según sus posibilidades. El cuadro siguiente muestra una síntesis de toda esta parte para entender mejor la situación de este sector.

**Cuadro 6. Características Generales de La Industria del Mueble en México**



Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI y CONCAMIN, *Muebles Rústicos de Madera*, [www.siem.gob.mx/portal/siem/](http://www.siem.gob.mx/portal/siem/), entrevista al ebanista Juan José Media y Canacintza.

<sup>28</sup> El marmoleado es una técnica de acabado que consta de hacer mezcla de colores imitando el mármol.



### **1.3 Participación de la industria mueblera en la economía**

Nuestro país posee una industria mueblera integrada en su mayoría por micro y pequeñas empresas medianamente desarrolladas, esto debido a que no cuentan con infraestructura adecuada, pues se estima que la maquinaria posee más de 10 años de vida, así como también al proceso productivo manual o artesanal que realizan. No obstante, ésta juega un papel importante en la economía del país; no sólo es remunerable, sino también proporciona empleos a los sectores bajos de la sociedad.

Ahora bien, la importancia del sector se debe a la creación de empleos (más del 90% son microempresas con menos de 10 empleados), a las ventas anuales (las empresas medianas y grandes pueden vender de entre 250 mil, 1 millón de dólares anuales o más) y a las exportaciones destinadas principalmente a Estados Unidos, Alemania, Holanda.

La industria mueblera ha incrementado sus ventas en los últimos años, viéndose reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, siendo en 2009, 92,192.6 millones de pesos, representando el 0.19% del total del PIB. La grafica 1, muestra a detalle la participación desde 2003 al primer semestre de 2010.

**Grafica 1. Participación de La Industria Mueblera en el Producto Interno Bruto**

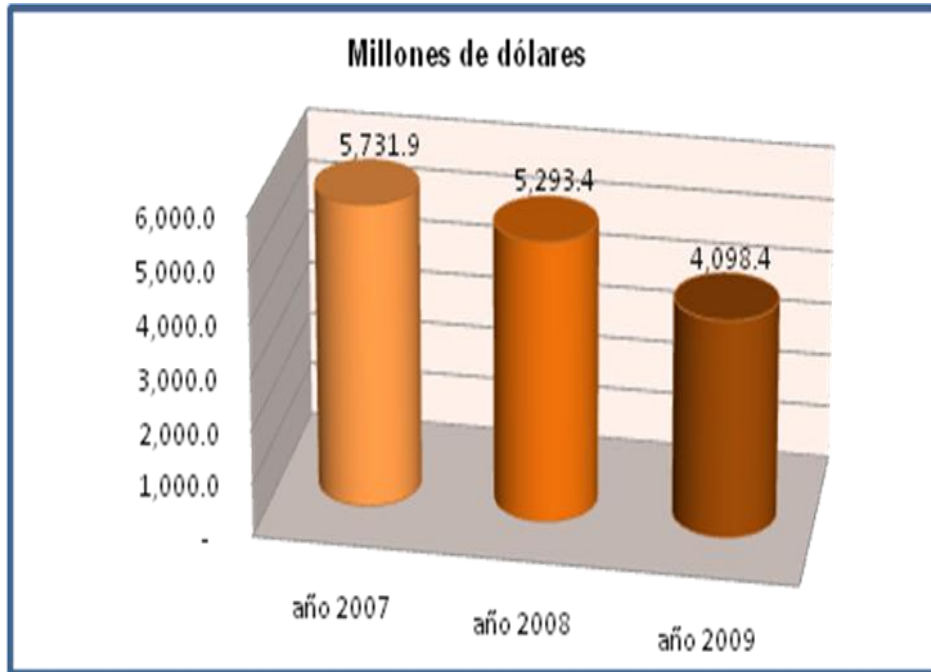
	Producto interno bruto, Producto interno bruto, a precios de mercado	Producto interno bruto, Producto interno bruto, a precios de mercado, Actividades secundarias, Industrias manufactureras, Fabricación de muebles y productos relacionados	Porcentaje
Periodo disponible	2003 -Jun 2010	2003 -Jun 2010	
Cifra	Flujos Corrientes	Flujos Corrientes	
Unidad	Millones de Pesos	Millones de Pesos	
Tipo de información	Niveles	Niveles	
Fecha			
2003	30,223,213.5	84,583.7	0.28%
2004	34,299,292.9	84,650.7	0.25%
2005	37,006,950.1	88,101.1	0.24%
2006	41,530,528.6	91,952.7	0.22%
2007	44,831,098.5	95,104.7	0.21%
2008	48,520,134.4	93,253.6	0.19%
2009	47,286,876.7	92,192.6	0.19%
2010*	25,136,486.1	43,417.9	0.17%

\* Contempla el primer semestre.

Fuente: Banco de México (BANXICO),  
<http://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CR111&locale=es>

Hoy en día, las exportaciones de muebles mexicanos están sufriendo un declive (Ver Grafica 2), debido a la crisis que se anda viviendo a nivel mundial, sobretudo en Estados Unidos, principal país destino. Esta problemática ha afectado a los empresarios, a tal grado que han tratado de obtener apoyos económicos para subsistir en mercados internacionales.

**Grafica 2. Exportaciones: Muebles; Médico-quirúrgicos; No Expresados en Otra Parte**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiesintsi.exe/Consultar>

Los principales productos exportados desde 2007 a julio de 2010 son los asientos y sus partes y el que menor se ha vendido son los asientos para automóviles. (Ver grafica 3).

**Grafica 3. Exportaciones de Muebles por Principales Productos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.**

PRINCIPALES PRODUCTOS	2007	2008	2009	2010*
Asientos y sus partes	3,637.9	3,116.2	2,306.2	1,851.2
Asientos para automoviles	38.0	46.6	27.3	17.0
Partes de asientos	3,134.0	2,681.3	1,976.1	1,641.9
Muebles y sus partes	699.5	714.9	620.3	418.6
Muebles de metal	177.3	193.2	183.8	119.0
Recamaras de madera	78.1	63.3	62.8	34.6
Salas y comedores de madera	142.9	133.6	123.5	75.7
Colchones y articulos de cama	207.9	289.0	235.7	148.9
Lampara y letreros luminosos	1,089.6	1,065.4	862.9	523.4
Otros muebles no expresados	96.9	107.9	73.3	48.9
<b>TOTAL</b>	<b>9,302.1</b>	<b>8,411.4</b>	<b>6,471.9</b>	<b>4,879.2</b>

\* Contempla el primer semestre

Fuente: INEGI, *Estadísticas Económicas. Balanza comercial de México*, INEGI, México, 2010, pp. 86-87

Podemos ver que las exportaciones han bajado en estos últimos años, debido principalmente por la entrada del mueble chino. Este país, que ha crecido económicamente, ha sido un obstáculo para las exportaciones mexicanas a consecuencia de sus precios competitivos y al parecido que tiene con el producto mexicano. Además China se ha convertido en el segundo proveedor de muebles de Estados Unidos, país al cual la industria mexicana exporta más del 70% de su producción. Es por esta misma razón que los fabricantes muebleros deben de mejorar sus diseños e invertir en tecnología para hacer más competitivo el mueble.

Con respecto a las importaciones de muebles, en la actualidad han ido disminuyendo, sobre todo en los últimos, a causa de la recesión mundial que se está viviendo, y al repunte de las exportaciones mexicanas. (Ver grafica 4).

**Grafica 4. Importaciones por Principales Productos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías**

PRINCIPALES PRODUCTOS	2007	2008	2009	2010*
Asientos y sus partes	1,200.8	1,167.7	771.9	593.8
Asientos para automoviles	161.1	151.6	56.0	58.4
Partes de asientos	764.5	726.5	523.2	413.9
Muebles y sus partes	599.2	616.4	384.4	246.9
Muebles de metal	181.5	195.6	118.4	81.2
Muebles de oficina de madera	33.9	35.3	14.9	13.8
Recamaras de madera	44.8	44.3	24.2	12.2
Salas y comedores de madera	116.5	119.1	73.7	37.9
Partes para muebles	96.6	96.5	64.3	44.1
Colchones y articulos de cama	74.3	75.1	68.5	51.0
Lamparas y letreros luminosos	367.1	390.1	313.9	170.5
Construcciones prefabricadas	315.1	258.8	144.8	128.5
Otros muebles no expresados	44.7	52.2	47.2	26.0
<b>TOTAL</b>	<b>4,000.1</b>	<b>3,929.2</b>	<b>2,605.4</b>	<b>1,878.2</b>

\* Contempla el primer semestre

Fuente: INEGI, *Estadísticas Económicas. Balanza comercial de México, INEGI, México, 2010, pp. 132-133*

Como podemos observar, desde el 2007 hasta junio de 2010, las importaciones han disminuido considerablemente, no solo por la recesión que se vive en el mundo, sino también por el incremento del mercado domestico. Cabe mencionar, que en ocasiones se importan partes de muebles o materia prima, que es utilizada para elaborar muebles que se destinaran a la exportación.

En suma, el sector mueblero posee es una industria semi-desarrollada, maquinaria semi-industrial, contando en su mayoría con empresas micro, con un promedio de 10 empleados, y tiene una producción enfocada mas al mercado interno, pues solo una pequeña parte destina su mercancía al mercado internacional. Es por esta misma razón que en el siguiente capítulo se hablará de los diversos programas gubernamentales y de sector privado, enfocados en brindar ayuda a las empresas que deseen exportar.

## **CAPITULO II**

### **APOYOS PARA LA EXPORTACIÓN AL SECTOR MUEBLERO**

En el capítulo anterior nos dimos cuenta que el sector mueblero es principalmente artesanal y familiar, con un promedio de 10 empleados, que no posee tecnología de punta, pues su maquinaria y equipo tiene más de 10 años de vida, lo que la convierte en obsoleta. De igual manera, no logra exportar a muchos países por la falta de capital, escasez de innovación tecnológica, o por la inadecuada toma de decisiones.

El presente capítulo mostrará cuáles son los diversos programas existentes que ayudan a que las empresas lleven su mercancía a cualquier parte del mundo. Explicaré tanto los gubernamentales como los privados, poniendo sus características principales y los requisitos que se necesitan para obtenerlos.

El sector mueblero ha tratado de irrumpir a mercados internacionales con precios competitivos, así como innovarse tecnológicamente, capacitar su mano de obra para que elabore productos con mejor calidad, adquirir materias primas de mejor eficacia para obtener productos finales innovadores, entre otras muchas cosas más. Sin embargo algunas empresas se quedan en el intento de alcanzar dichas metas puesto que no cuentan con el capital suficiente para llevarlas a cabo.

A raíz de esto, instituciones gubernamentales y empresas privadas se dieron a la tarea de crear apoyos enfocados hacia aquellas empresas que quieren desarrollarse tecnológicamente y capitalmente; solo por mencionar alguno esta la devolución del impuesto, investigación de mercado y la ayuda de servicios para la entrega del producto.

En México el sector gubernamental y el sector privado son los encargados de ofrecer apoyos a cualquier empresa exportadora o con miras a exportar; cada uno

de ellos posee instituciones que brindan ayuda de varios tipos. A continuación se detallaran cada uno de los apoyos.

## 2.1 Apoyos Gubernamentales

El gobierno mexicano siempre ha buscado apoyar la incursión, diversificación y consolidación de las empresas mexicanas en el mercado internacional<sup>29</sup>, por lo tanto ha creado toda clase de programas para ayudarlos a alcanzar ese objetivo, cuyo fin es reducir tiempo, costo y riesgo de realización. Los organismos gubernamentales encargados de crear dichos programas existen desde la etapa de sustitución de importaciones, su fin desde un principio ha sido la de ayudar a las empresas mexicanas a sus procesos de industrialización<sup>30</sup>. Fue en esta época cuando se crearon Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

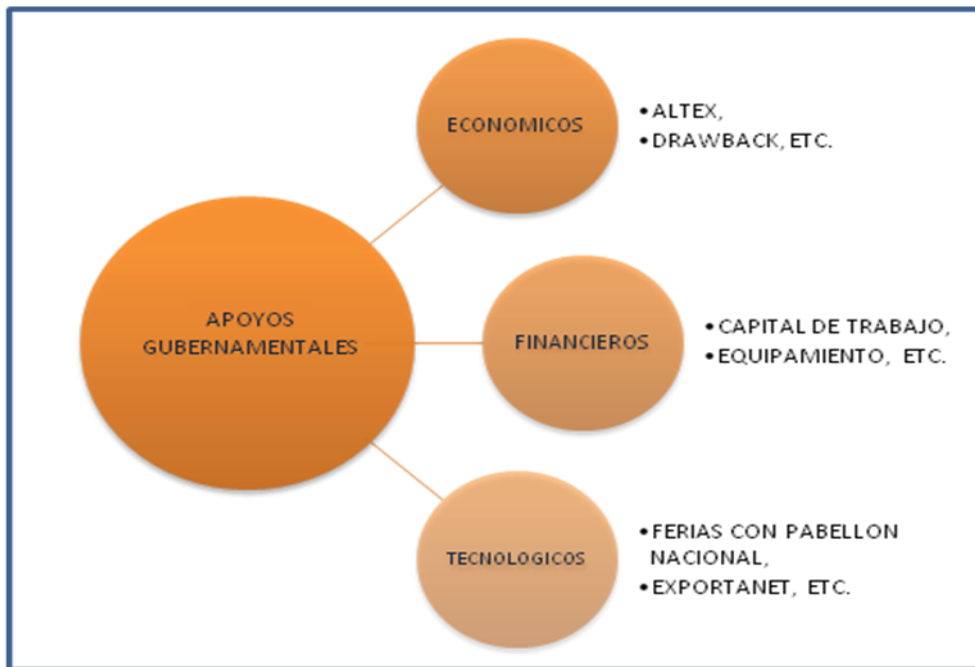
Existen tres formas de apoyo: los económicos, los financieros y los tecnológicos. Los primeros están enfocados a obtener la devolución de capital a las empresas exportadoras o la exención de impuestos, entre otras cosas; los segundos se orientan a proporcionar mayor liquidez a las empresas para que puedan pagar oportunamente a proveedores o financiar las ventas de exportación; y los terceros se encargan de ayudar a mejorar la producción de las empresas a través de mejora de equipo, diseños de imagen, etc. (Ver cuadro 7).

---

<sup>29</sup> Bancomext , *Guía Básica del Exportador*, Ed. Bancomext, México, 2007, p. 69

<sup>30</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, Op. Cit, p. 142

**Cuadro 7. Apoyos Gubernamentales a la Exportación**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bancomext , *Guía Básica del Exportador*, Ed. Bancomext, México, 2007

### 2.1.1 Apoyos económicos

Entre los apoyos gubernamentales económicos se encuentra la Devolución y compensación del IVA. Donde “la exportación goza de un régimen de tasa cero del Impuesto al Valor Agregado (IVA), [...] [además de que se] reembolsa (devuelve), compensa o acredita el IVA que el exportador haya pagado por la compra de insumos en la fabricación del bien de exportación.”<sup>31</sup> Estas devoluciones se darán siempre y cuando las empresas lleven a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) sus Declaraciones anuales donde se encuentren el saldo a favor solicitado; testimonio del acta constitutiva y un poder notarial del administrador único o representante legal; y la Solicitud de devolución.

---

<sup>31</sup> Bancomext , *Guía Básica del Exportador*, Op. Cit, p. 53



En los casos de la compensación, la empresa debe dictaminar sus estados financieros y presentar ante la administración local de recaudación dentro de los 5 días hábiles siguientes a la presentación de la declaración, aviso de compensación, copia de la declaración de referencia y por último “dispositivos magnéticos donde contenga la información sobre sus proveedores, prestadores de servicio y arrendadores, que representen al menos el 95% del valor de sus operaciones y de la totalidad de sus clientes de exportación.”<sup>32</sup>

En México la Secretaría de Economía posee programas de apoyo para aquellas empresas que quieren conseguir vender en mercados internacionales que son: Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, Programa de devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK), Programa de Promoción Sectorial (PROSEC), Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Empresas de Comercio Exterior (ECEX), Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

❖ Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación. Creado el 1 de noviembre de 2006 cuyo objetivo es “fomentar y otorgar facilidades a las empresas manufactureras, maquiladoras y de servicios de exportación para realizar procesos industriales o de servicios a mercancías de exportación y para la prestación de servicios de exportación.”<sup>33</sup>

El programa da el beneficio a las empresas a que puedan importar temporalmente libre de impuesto general de importación mercancías necesarias para la elaboración de productos manufacturados. Todos estos bienes importados tienen permanencia de: 18 meses, hasta de dos años o en su caso hasta que el termino de la vigencia del programa.

---

<sup>32</sup> Id.

<sup>33</sup> Art. 1 del Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, Diario Oficial de la Federación, Miércoles 1 de noviembre de 2006.

Las mercancías que pueden estar hasta 18 meses son: a) Combustibles, lubricantes y otros materiales que se vayan a consumir durante el proceso productivo de la mercancía de exportación; b) Materias primas, partes y componentes que se vayan a destinar totalmente a integrar mercancías de exportación; c) Envases y empaques; y d) Etiquetas y folletos.

Hasta por 2 años para contenedores y cajas de trailers; y por la vigencia del programa para a) Maquinaria, equipo, herramientas, instrumentos, moldes y refacciones destinadas al proceso productivo; b) Equipos y aparatos para el control de la contaminación; para la investigación o capacitación, de seguridad industrial, de telecomunicación y cómputo, de laboratorio, de medición, de prueba de productos y control de calidad; así como aquéllos que intervengan en el manejo de materiales relacionados directamente con los bienes de exportación y otros vinculados con el proceso productivo; y c) Equipo para el desarrollo administrativo.<sup>34</sup>

El programa es totalmente gratuito y para que se pueda gozar de los beneficios es necesario: “Realizar anualmente ventas al exterior por un valor superior a 500,000 dólares de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional, o bien, facturar exportaciones, cuando menos por el 10% de su facturación total”;

II. Cumplir con lo establecido en el Programa que les fue autorizado.

III. Importar de manera temporal al amparo del programa exclusivamente las mercancías aprobadas por el mismo.

IV. Destinar las mercancías importadas temporalmente al amparo de su Programa a los fines que les fueron autorizados;

V. Retornar las mercancías en los plazos que corresponda conforme a lo establecido en la Ley Aduanera o en el presente Decreto;

VI. Mantener las mercancías que se hubieren importado temporalmente en el o los domicilios registrados en el Programa;

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*, Art. 4

VII. Solicitar a la Secretaría el registro, previo trámite ante el SAT, de:

a) De los cambios en los datos que haya manifestado en la solicitud para la aprobación del Programa, tales como la denominación o razón social, Registro Federal de Contribuyentes y del domicilio fiscal;

b) Del cambio del o de los domicilios registrados en el Programa para llevar a cabo sus operaciones y los de submanufactura de exportación, por lo menos con tres días hábiles de anticipación a aquél en que se efectúe el traslado de las mercancías importadas temporalmente al amparo del Programa al nuevo domicilio, y

c) De la suspensión de actividades, en un término que no excederá de diez días naturales contados a partir de la fecha en que suspendan sus operaciones.

VIII. Proporcionar al SAT las coordenadas geográficas que corresponda a los cambios de domicilio fiscal y a sus domicilios en los que realicen las operaciones objeto del Programa;

IX. Llevar el control de inventarios.

X. Tratándose de la importación temporal de combustibles y lubricantes que se utilicen para llevar a cabo las operaciones de manufactura bajo el Programa, deberán tener un estricto control volumétrico y comprobar sus consumos.

XI. Presentar oportuna y puntualmente su reporte anual.”<sup>35</sup>

❖ Programa de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK)

Tiene como funcionalidad devolver a los exportadores el impuesto general de importación pagado por la importación de bienes o insumos incorporados a productos exportados o por mercancías que se retornan en el mismo estado que se importaron o por su importación para reparación.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*, Art. 24.

<sup>36</sup> Art. 3. Decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores, Diario Oficial de la Federación, 11 de mayo de 1995 con modificaciones del 29 de diciembre de 2000.

La ventaja de este programa es que no pide un monto total de exportaciones anuales, ni tampoco se necesita presentar reportes<sup>37</sup>, solo es necesario presentar con la solicitud acta constitutiva y poder notarial correspondiente, copia del pedimento de importación (vigencia de un año anterior a la fecha de recepción de la solicitud), copia de pedimento de exportación (vigencia máximo 90 días hábiles contra la fecha de recepción de la solicitud) y en caso de que el pedimento ampare los productos se pedirá la factura de venta de exportación.

❖ Programa de Promoción Sectorial (PROSEC) .

Programa cuyo fin es permitir a las empresas importar con el arancel ad-valorem<sup>38</sup> diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que el producto final sea destinado a la exportación o al mercado nacional.

El sector mueblero que fabrique los productos de las partidas y subpartidas<sup>39</sup> 4420.90 Marquetería y taracea; cofrecillos y estuches para joyería u orfebrería y manufacturas similares, de madera; estatuillas y demás objetos de adorno, de madera; artículos de mobiliario, de madera, no comprendidos en el Capítulo 94. los demás; 8301.30 Cerraduras de los tipos utilizados en muebles; 8302.20.01 Ruedas para muebles; 8302.42 Los demás para muebles, cerraduras sin llave, picaportes y pasadores; 94.01 Asientos (excepto las partidas 9401.10 y 9401.20) y la partida 94.03 los demás muebles y sus partes (excepto la partida 9403.90), podrán gozar de este programa.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Op. Cit., Bancomext, *Guía Básica del Exportador*, p. 57

<sup>38</sup> Es el derecho de aduana expresado como porcentaje del valor de la mercancía importada.

<sup>39</sup> Art. 4 del Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial. Las partidas se encuentran en las Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación.

<sup>40</sup> Ibid. Las empresas podrán importar los productos que se mencionan en el Art. 5 del Decreto, el cual dice que para los efectos del artículo 4 anterior, los bienes para producir las mercancías a que se refieren las fracciones de dicho artículo y clasificados en las fracciones arancelarias de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación que se establecen a continuación, podrán ser importados con el arancel del impuesto general de importación que se indica, de acuerdo al programa que le corresponda.

Los beneficios serán únicamente de los bienes del sector del que se trate, es decir, que para la producción de una mercancía no se podrá importar un bien de otro sector diferente, al menos de que la empresa solicite a la Secretaría de Economía la incorporación a un nuevo sector.

El trámite es totalmente gratuito y se le podrá dar a toda empresa siempre y cuando se dedique a la fabricación de mercancías que establezca ante la Secretaría de Economía, que cuente con una opinión favorable de la SHyCP y que no haya sido parte o que tenga relación con otro productor que hubiera tenido la autorización de un programa del mismo sector y haya sido cancelada.

❖ Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX). Establecido en 1990, tiene como objetivo primordial “obtener la devolución de saldos a favor del IVA por concepto de exportaciones en un plazo aproximado de 5 días hábiles.”<sup>41</sup>

El programa solo le brinda ayuda a las empresas exportadoras directas<sup>42</sup> que demuestren exportaciones mínimas anuales de 2 millones de dólares o que exporten mínimo 40% de sus ventas anuales; y a las empresas exportadoras indirectas<sup>43</sup> que manifiesten que poseen un valor mínimo del 50% de las ventas anuales de mercancías incorporadas a productos de exportación.

Toda empresa que cumpla con los requisitos gozará de exención de la segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre y cuando los hayan despachado en la aduana interior. Así como de poder nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y productos.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras, Diario Oficial de la federación, 3 de mayo de 1990.

<sup>42</sup> Según el Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras, las empresas exportadoras directas son las personas establecidas en México, productora de bienes no petroleros, que directamente vende en el exterior dichos productos. Art. 2, inciso II.

<sup>43</sup> Según el Decreto ALTEX, es el productor de bienes no petroleros proveedor de insumos incorporados a productos vendidos en el exterior por cualquier persona. Art. 2, inciso III.

<sup>44</sup> Art. 11 del Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras. Diario Oficial de la Nación, jueves 11 de mayo de 1995.

❖ Empresas de Comercio Exterior (ECEX), cuyo objetivo es que “las empresas comercializadoras pueden incursionar en los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo.”<sup>45</sup>

Existen dos modalidades de Empresas de Comercio Exterior: 1. Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación, y 2. Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación. La primera se puede obtener siempre y cuando cuenten con un capital social mínimo suscrito y pagado de dos millones de pesos, realicen exportaciones de mercancías que provengan de por lo menos 5 empresas nacionales; y comprendan dentro de su objeto social la integración y consolidación de exportaciones, así como la prestación de servicios para apoyar a empresas en sus operaciones de comercio exterior.<sup>46</sup> Las segundas, por su parte, deben contar con un capital social mínimo suscrito y pagado de doscientos mil pesos, comercializar productos en mercados internacionales, además deben de realizar exportaciones de mercancías provenientes mínimo de 3 empresas nacionales.<sup>47</sup>

Entre los beneficios que proporciona el programa, están el de conseguir mercancías a proveedores nacionales con tasa de 0% de IVA; descuento del 50% en el costo de productos y servicios no financieros que ofrece el Bancomext; apoyo financiero, servicios especializados de capacitación y asistencia técnica de Nacional Financiera.

Una vez dentro del programa, la empresa adquiere obligaciones tales como mantener el capital acreditado; realizar control de inventarios; elaborar un reporte anual de sus operaciones de comercio exterior, elaborar estudios de mercado y catálogos, brindar asesoría a las empresas productoras en materia aduanal y trámites de comercio exterior, realizar exportaciones anuales de 250 mil dls y de 3

---

<sup>45</sup> [www.economia.gob.mx/?P=748](http://www.economia.gob.mx/?P=748), lunes 22 de noviembre de 2010, 16:57 hrs.

<sup>46</sup> Art. 7 del Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior, Diario Oficial de la Nación, 11 de abril de 1997

<sup>47</sup> Art. 9 del Decreto ECEX

millones de dls para las modalidades de Promotora y Consolidadora de Exportación, entre otros más.

❖ Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX)<sup>48</sup>. Este programa tiene como propósito dar a los beneficiarios la posibilidad de importar temporalmente libre de impuesto, IVA y/o cuotas compensatorias aquellas mercancías que sean utilizables para la elaboración de un producto exportable.

Toda mercancía que sea importada, según el Artículo 108 de la Ley Aduanera, debe de estar en territorio nacional 18 meses para las materias primas, envases, empaques, etiquetas, folletos, etc.; 2 años para los contenedores y trailers; y por la vigencia del programa de maquila o de exportación a para maquinaria, herramientas, equipos para el control de la contaminación, etc.

Según el artículo 5 del Decreto que establece el Programa se puede importar temporalmente materias primas; envases, contenedores, cajas de trailers; combustibles o lubricantes que son utilizados en el proceso productivo; equipos de investigación, seguridad industrial; entre otros.

Las empresas que pueden obtener este programa deben de ser personas morales que exporten productos no petroleros directa o indirectamente; a las Empresas de Comercio Exterior, con registro vigente, que suscriban este programa en la modalidad de proyecto específico de exportación; y a los exportadores que realicen ventas anuales mayores a 500 mdd, facturen más del 10% de sus ventas totales o que vendan un mínimo del 30% de sus ventas totales.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Este programa es un instrumento de fomento a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación (en la medida que lo dispongan los tratados internacionales celebrados por México), del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias, si fueren aplicables.

<sup>49</sup> Artículo 6 del Decreto que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación. Diario Oficial de la Federación, jueves 3 de mayo de 1990, p. 12

### 2.1.2 Apoyos Financieros

Hoy en día la competencia en los mercados internacionales exige contar recursos financieros para obtener mayor liquidez y así poder conquistarlos y mantenerse en ellos. Por esta misma razón Bancomext, como Banca de Desarrollo otorga financiamientos para atender los requerimientos de las empresas participantes en el comercio exterior mexicano, pues se preocupa porque las compañías tengan mayor liquidez para hacer frente a las demandas que pide el mercado. Esta institución cuenta con 9 apoyos económicos: Capital de Trabajo, Equipamiento, Proyectos de Inversión, Financiamiento para la construcción de naves industriales, Crédito Estructurado, Crédito Sindicado, Crédito Corporativo, Aavales y Garantías y Garantía bursátil.

❖ Capital de trabajo. Es un apoyo financiero que apoya las actividades productivas relacionadas a las exportaciones o a los productos que sustituyen las importaciones, así como a las importaciones de insumos. Estos créditos se canalizan para comprar materias primas nacionales o importadas, para la producción, par las ventas de exportación directa, entre otras cosas.<sup>50</sup>

Se puede obtener hasta el 100% de sus requerimientos para comprar materias primas, pago de gastos de producción y otros servicios, siempre y cuando presenten proyectos viables y rentables.

Cualquier empresa dedicada a la exportación, las que sustituyen importaciones, o las que importen componentes para sus procesos de producción pueden solicitarlo.

---

<sup>50</sup><http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/capital-de-trabajo.html>,  
Martes 22 de Marzo de 2011, 16:14



❖ Equipamiento. “Se apoya la adquisición de maquinaria y equipo nuevo o usado de origen nacional o de importación para el crecimiento y la modernización de la planta productiva.”<sup>51</sup>

El plazo es de hasta 7 años y se financia hasta el 85% cuando se trata de modernización o ampliación de empresas ya constituidas, siempre y cuando sean empresas exportadoras directa o indirectamente.

❖ Proyectos de Inversión. Crédito enfocado para renovar la planta productiva y el desarrollo de nuevos proyectos de inversión que realicen los exportadores, proveedores de exportadores, empresas que sustituyan importaciones con el fin de que adquieran maquinaria y equipo para su proceso productivo y bodegas de almacenamiento.

Se dan créditos mayores a 3 millones de dólares, ya sea en moneda nacional o dólares; teniendo como plazo máximo 15 años. Se financia hasta el 50% del importe del proyecto a empresas de nueva creación y de 85% para la modernización de empresas existentes.<sup>52</sup>

❖ Financiamiento para la construcción de naves industriales. Dirigido a empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladoras de naves industriales con experiencia mínima de cinco años, cuyo fin es otorgar créditos para la construcción y equipamiento de naves industriales siempre y cuando se tenga contrato de compraventa, fuente de pago concertada y en caso de no contar con carta de crédito, aceptación bancaria u otro documento aceptable, Bancomext deberá de autorizar el descuento a largo plazo.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/equipamiento.html#>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:10

<sup>52</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/proyectos-de-inversion.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:16

<sup>53</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/financiamiento-naves.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:17

Bancomext financia hasta el 100% del costo de la construcción de la nave y su equipamiento, sin exceder el 90% de la inversión total, el crédito puede tener un plazo de 4, 10 años o hasta la vigencia del contrato de arrendamiento.

❖ Crédito Estructurado. “Diseño y estructuración de esquemas de financiamiento mayores a USD 10 millones que permiten a las empresas mexicanas competir en las licitaciones públicas internacionales, tanto en México como en el extranjero.”<sup>54</sup>

Los beneficios que otorga son el desarrollo de esquemas financieros, ayuda a la internacionalización de las empresas mexicanas, a la incorporación de las actividades de comercio exterior y al fortalecimiento de aquellas que participan en mercados internacionales

❖ Crédito Sindicado. Apoyo financiero dirigido a empresas que tengan necesidades de capital de trabajo, inversión y proyectos de infraestructura. Este crédito es “un instrumento crediticio que busca la distribución de riesgos en operaciones de financiamiento en las que existe una comunidad de intereses entre entidades distintas que confían la gestión de un crédito concedido conjuntamente a un banco agente, el cual se encarga de las relaciones entre prestamistas y el prestatario.”<sup>55</sup>

Para gozar de este financiamiento es necesario presentar proyectos viables, ser empresa exportadora y no estar en concurso mercantil, suspensión de pago.

❖ Crédito Corporativo. Es un financiamiento mayor a 10 millones de dólares dirigido a empresas mexicanas tenedoras o subsidiarias de un grupo empresarial y

---

<sup>54</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-estructurado.html>,  
Martes 22 de Marzo de 2011, 16:19 hrs.

<sup>55</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-sindicado.html>,  
Martes 22 de Marzo de 2011, 16:20 hrs.

empresas que sustituyan importaciones que busquen competir en licitaciones públicas internacionales.

Financiamiento dirigido a la adquisición de insumos, pago de impuestos, a plazo de las ventas y refinanciamiento de deuda. Las empresas que quieran gozar de este crédito deben de tener por lo menos 2 años de experiencia crediticia y contar con calificación crediticia A – 1 o A – 2.<sup>56</sup>

❖ **Avales y Garantías.** “Son mecanismos de apoyo otorgados por Bancomext que respaldan compromisos de pago o contractuales que las empresas asumen en la realización de sus actividades productivas o comerciales realizadas con la exportación, entre los que se encuentran:

★ **Avales:** Emisión de Cartas de Crédito Stand By, para garantizar el cumplimiento de pagos u obligaciones de hacer y no hacer, garantizan parcialmente el pago de capital o de interés de una emisión de título en mercados bursátiles, a fin de mejorar su calificación.”<sup>57</sup>

Este apoyo se puede proporcionar en dólares o moneda nacional según sean las necesidades de la empresa. Los plazos varían según las características de la operación y el flujo de recursos.

❖ **Garantía bursátil.** Su objetivo es “garantizar o avalar parcialmente el pago de capital y/o intereses de la emisión de papel comercial, certificados bursátiles o cualquier instrumento utilizado en el mercado de valores nacional o extranjero que permita mejorar la calificación que asignan las calificadoras a las emisiones bursátiles, cuyo propósito sea financiar operaciones de equipamiento, proyectos de desarrollo tecnológico, creación y desarrollos de infraestructura, mejoramiento

---

<sup>56</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-corporativo.html>,  
Martes 22 de Marzo de 2011, 16:21 hrs.

<sup>57</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/garantias/avales-y-garantias.html>,  
Martes 22 de Marzo de 2011, 16:24 hrs.

ambiental del impacto ecológico, reestructuración de pasivos y bursatilización de activos (cuentas por cobrar, pagares, remesas, hipotecas, entre otros).”<sup>58</sup>

Esta garantía mejora la competitividad de las empresas, pues te brinda la oportunidad de acceder a mejores recursos financieros.

### 2.1.3 Apoyos tecnológicos

No sólo el gobierno brinda apoyos económicos si no también tecnológicos a las MIPYMES pues se ha dado cuenta que la tecnología es un factor que permite incrementar la productividad, mejorar los aspectos de producción y hasta optimizar la producción de los productos.

ProMéxico se ha dado cuenta que las empresas deben de estar en constante cambio tecnológico pues es un punto estratégico para entrar a nuevos mercados, por esta misma razón esta institución gubernamental da servicio tecnológico a empresas a través de sus 17 servicios: Exportanet, agenda de negocios; centros de distribución; Diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado de productos de exportación; Promoción de Oferta Exportable; Publicidad en Medios Impresos, entre otros, detallados a continuación (Ver cuadro 8).

❖ Exportanet. Tiene como finalidad apoyar a las empresas exportadoras a la promoción de sus productos a nivel internacional. Entre los beneficios que brinda están: Promoción proactiva de los productos a través de mercados electrónicos; Amplia promoción de su empresa y su catálogo digital en todo el mundo; Posicionamiento a través de la imagen de sus productos; Ágil interacción con sus clientes potenciales; no requiere pago por Comisión y solo está enfocado a empresas exportadoras de productos.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/garantias/garantia-bursatil.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:27

<sup>59</sup> [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/beneficios\\_b2b](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/beneficios_b2b), Martes 15 de marzo de 2011, 12:28 hrs.

Para tener este beneficio es necesario que las empresas mexicanas cuenten con página web, proporcionar información detallada y completa de su empresa, sus productos, especificaciones y certificaciones, etc.; y contar con catálogo digital de sus productos.<sup>60</sup>

<b>Cuadro 8. Apoyos Tecnológicos</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>TARIFA/PRECIO</b>	<b>REQUISITOS</b>
<b>AGENDA DE NEGOCIOS</b>	Se programan entrevistas con importadores o compradores en donde ProMéxico cuenta con Oficinas de Representación en el exterior.	\$8,000 más IVA	*Ser empresas exportadoras o con potencial exportador, Dependencia, Entidad u Organismo federal, estatal o municipal, Organismo Empresarial. * Cumplir con la solicitud y los formatos requeridos.
<b>ASESORIA ESPECIALIZADA EN EL EXTERIOR</b>	Proporciona información de un asesor comercial sobre normatividad en el país destino, comportamiento de los sectores en el extranjero, etc. esto se otorga siempre y cuando exista una oportunidad en el mercado destino para el producto.	Sin costo	*Ser empresa exportadora o con potencial exportador, Inversionista mexicano, Organismo Empresarial. *Escrito solicitando y describiendo el servicio.
<b>ASESORIA ESPECIALIZADA EN MEXICO</b>	Orienta sobre los documentos y tramites que se realizan en las operaciones de exportación/importación; cumplimiento de reglas de origen, certificados de origen, etc.	Sin costo	* Ser empresa exportadora o con potencial exportador. *Solicitud de servicios con tarifa.

<sup>60</sup> [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/requisitos\\_b2b](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/requisitos_b2b), Martes 15 de marzo de 2011, 13:00 hrs.

Capítulo II. Apoyos para la Exportación al Sector Mueblero

SERVICIOS	BENEFICIOS	TARIFA/PRECIO	REQUISITOS
CENTROS DE DISTRIBUCION	Apoyo económico a reembolso para renta de un local en el exterior u oficina en México.	Apoyo de hasta \$130,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.
BOLSA DE VIAJE	Apoyo Económico a reembolso para la realización de viajes de promoción comercial	Importe máximo por viaje (DLS). Asia y Oceanía \$3,500 África \$2,700 Europa \$2,700 América Latina \$2,000 América Central y el Caribe \$1,500 Norteamérica \$1,500	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Carta compromiso de la empresa.
CENTROS DE DISTRIBUCION	Apoyo económico a reembolso para renta de un local en el exterior u oficina en México.	Apoyo de hasta \$130,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.
CONSULTORIA PARA REGISTRO DE MARCA INTERNACIONAL	Apoyo económico a reembolso para contratar consultoría en gestión de registro internacional, de propiedad intelectual y/o trámites para patentes en el extranjero.	Apoyo de hasta \$50,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.
DISEÑO DE CAMPAÑAS DE IMAGEN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS	Apoyo económico a reembolso para contratar consultoría para la elaboración del marketing kit, inserciones en prensa y revistas, radios y televisión, entre otros.	Apoyo de hasta \$50,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.

Capítulo II. Apoyos para la Exportación al Sector Mueblero

SERVICIOS	BENEFICIOS	TARIFA/PRECIO	REQUISITOS
DISEÑO DE ENVASE, EMPAQUE, EMBALAJE Y ETIQUETADO DE PRODUCTOS DE EXPORTACION	Se proporciona un apoyo económico enfocado para la contratación de diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado.	Apoyo de hasta \$50,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.
ESTUDIO PARA LA IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES	Apoyo económico a reembolso para elaborar estudios que permitan identificar y evaluar empresas proveedoras en el mercado nacional.	Apoyo de hasta \$350,000 M.N. por empresa por año	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados.
ESTUDIOS DE LOGISTICA DE EXPORTACION, INVESTIGACION DE MERCADO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Apoyo económico a reembolso dirigido a las empresas que deseen mejorar la logística interna encaminada a la mejora del ciclo compras-producción-ventas; diseño y rediseño de la logística internacional; identificación de clientes potenciales; establecimiento operativo de un consorcio de exportación.	Apoyo de hasta \$50,000 M.N. por empresa por año	*Solo dirigido a grupos de exportadores. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados. *Elaborar programas de actividades llevadas a cabo; informe de avances. Para la identificación de clientes, es necesario que la empresa prevalece el consultor y que proporcione una lista de mínimo 5 clientes potenciales.
PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	Proporciona espacios publicitarios en la Revista ProMéxico.	\$52,000.00 Página interior a cuatro tintas \$30,000.00 Media plana a cuatro tintas \$77,000.00 2a. y 3a. de forros a cuatro tintas \$107,000.00 4a. de forros a cuatro tintas \$49,000.00 Página interior a cuatro tintas \$28,000.00 Media plana a cuatro tintas \$73,000.00 2a. y 3a. de forros a	*Ser empresa exportadora, con potencial exportador, comercializadores o distribuidores. *Llenar la solicitud de servicios con tarifa.

Capítulo II. Apoyos para la Exportación al Sector Mueblero

SERVICIOS	BENEFICIOS	TARIFA/PRECIO	REQUISITOS
ENVIO DE MUESTRAS AL EXTERIOR	Ayuda económica a reembolso para el envío de muestras	Apoyo de hasta \$50,000 M.N. por empresa por año	*Cumplir con la solicitud y los formatos requeridos.
FERIAS CON PABELLON NACIONAL	ProMéxico proporciona un stand para la exhibición de productos o servicios en una feria internacional.	Hasta 10,000 UD por stand	*El servicio debe de solicitarse mínimo 25 días antes de la fecha límite de inscripción al evento. *Dirigido a empresas exportadoras y dependencia.
PARTICIPACION INDIVIDUAL EN EVENTOS INTERNACIONALES	Ayuda económica reembolsable destinada a la promoción de productos o servicios mexicanos por medio de un stand en un evento internacional, para diversificar o consolidar las exportaciones de las empresas.	Hasta \$70,000 M.N.	*Enviar muestras bajo el régimen de exportación definitiva. *Cumplir con los requerimientos y criterios que solicitan
IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE NORMAS Y REQUISITOS INTERNACIONALES DE EXPORTACIÓN	Apoyo económico a reembolso para la contratación de despachos de consultoría para implantar y emitir certificados de normas y requisitos internacionales; implantar sistemas de gestión administrativa,	Hasta \$150,000 M.N. por empresa por año.  Para el diagnóstico relativo a capacidades de exportación, el monto será de \$30,000 pudiéndose alargar	*Solo se dará cuando los apoyos solicitados sean para actividades que no se hayan iniciado. *Cumplir con los requerimientos y criterios solicitados. *Entregar recomendaciones sobre las capacidades
	de producción y de calidad requeridas por compradores. Se podrá realizar diagnósticos relativos a capacidades de proveeduría para la exportación y capacidades para constituirse como proveedor de empresas trasnacionales.	hasta \$120,000 M.N.  Para el diagnóstico relativo a capacidades para constituirse como proveedor se otorgará \$50,000 expandibles a máximo \$100,000 M.N.	gerenciales, técnicas, productivas y de exportación.



SERVICIOS	BENEFICIOS	TARIFA/PRECIO	REQUISITOS
PROMOCION DE OFERTA EXPORTABLE	Promocionan en el extranjero a través de las Oficinas en el Exterior los productos o servicios de empresas mexicanas. La promoción se realiza mediante catálogos, muestrarios, lista de precios.	Hasta \$25,000	*Ser empresas con potencial exportador o empresas exportadoras. *Que exista una oportunidad de negocio en el mercado destino. *Contar con muestras de productos.

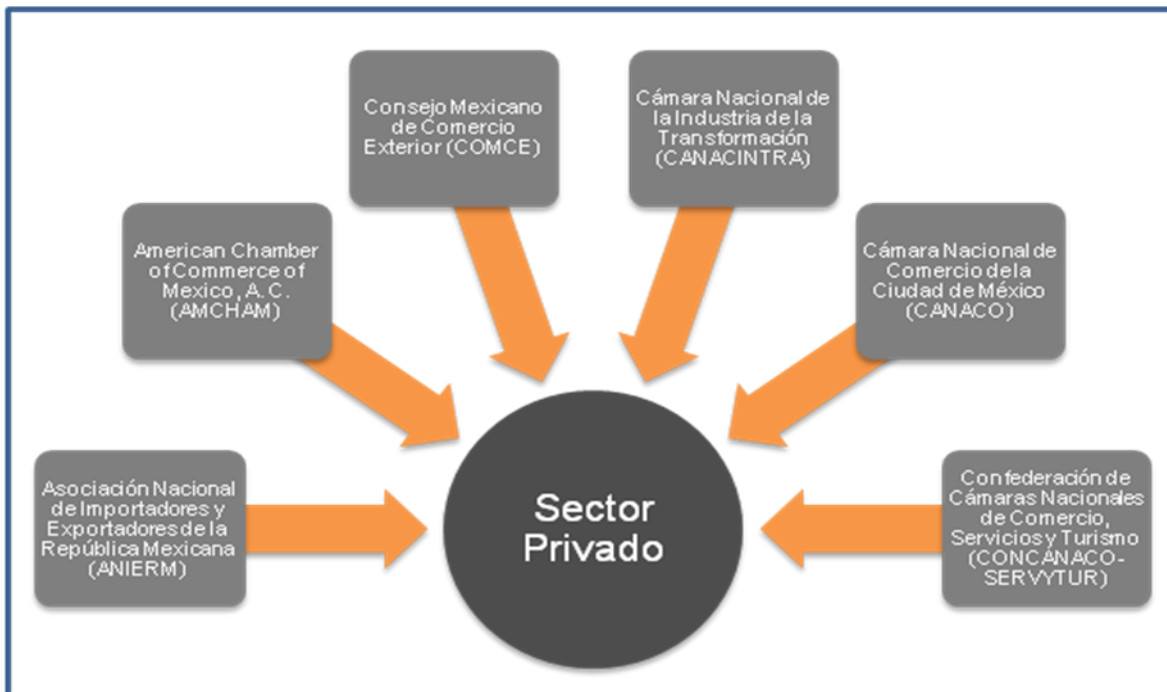
Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/>, Miércoles 16 de Marzo de 2011.

## 2.2 Apoyos del Sector Privado

El sector privado ofrece casi toda la ayuda que da el gobierno federal a excepción de la financiera, puesto que el gobierno es el único facultado para brindar exenciones en los impuestos, importar sin ningún arancel productos temporalmente, etc.

Coexisten varias empresas privadas que proporcionan diferentes tipos de ayuda, hayamos las que ofrecen apoyo en trámites, capacitación, logística, marco jurídico de las operaciones aduaneras, asesoría sobre requisitos necesarios para la importación o exportación de productos, entre muchas otras.

**Cuadro 9. Empresas Privadas que Ofrecen Apoyos**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bancomext, *Guía Básica del Exportador*, Ed. Bancomext, México, 2007, p. 285-289

En nuestro país encontramos varias compañías, siendo las 6 principales: Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, American Chamber of Commerce of México, A. C., Consejo Mexicano de Comercio Exterior, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México y Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo. No obstante sólo mencionare los apoyos fundamentales que prestan, pues la tesis no se trata específicamente de los apoyos.

❖ Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)<sup>61</sup>

La Asociación fundada en 1944 tiene como principal objetivo apoyar, promover y representar a las empresas mexicanas que participan directa o indirectamente en el Comercio Exterior presentando propuestas e influyendo en el diseño de estrategias de políticas relacionadas con el intercambio de México con el mundo<sup>62</sup>.

Una de las ventajas de la ANIERM es que posee relación estrecha con universidades, centros de investigación y organismos internacionales, esto hace que la ayuda que se les brinda a los socios sea de mejor calidad con el fin de prepararlos para competir con los mercados internacionales.

Este organismo no lucrativo y de afiliación voluntaria te da asesoría sobre los requisitos para importar y exportar, te presta los servicios especializados en comercio Exterior y brinda información referente a la tarifa de importación y exportación, las restricciones y barreras al comercio establecidas en México, estadísticas de comercio exterior, gestión y trámite de permisos, autorizaciones y programas ante diferentes dependencias gubernamentales, capacita al personal a través de sus cursos, diplomados y seminarios, entre otras. Sin embargo para obtener toda clase de ayuda es necesario ser socio de la Asociación.

❖ American Chamber of Commerce of Mexico, A. C. (AMCHAM)<sup>63</sup>

Es una organización empresarial fundada en 1917 (Cámara de comercio más grande fuera de Estados Unidos), dedicada a representar, promover y desarrollar el comercio y la inversión entre México y Estados Unidos.<sup>64</sup> Busca demostrar a sus socios que la iniciativa privada ayuda al desarrollo social y económico de un país.

---

<sup>61</sup>Para mayor información: Monterrey 130, Col. Roma, C.P. 06700, México, D. F., Tel.: 5584 9522 / 5564 9218 y 8618, E-mail: anierm@anierm.org.mx

<sup>62</sup><http://www.anierm.org.mx/objetivo.php>, martes 2 de junio de 2009, 19:14 hrs.

<sup>63</sup> Informes en Lucerna 78, Col. Juárez, C.P. 06600, México, D. F., Tel.: 5141 3800, E-mail: amchammx@amcham.com.mx

<sup>64</sup><http://www.amcham.com.mx/quienessomos/Pages/default.aspx>, martes 2 de junio de 2009, 19:46 hrs.

Para obtener los servicios que brinda la organización es necesario ser socio, pues tiene un precio preferencial. Entre los principales servicios que proporcionan, se encuentran los análisis económicos; el acceso a base de datos actualizadas referentes a datos y estadísticas para hacer negocios, información sobre importaciones y exportaciones, regulaciones no arancelarias, normas del TLCAN, etc.

Otra de las ventajas es que la Cámara elabora publicaciones impresas, las cuales la empresa puede utilizar como medio de publicidad; realiza seminarios, foros internacionales y foros económicos donde se escuchan los temas económicos y de negocios más relevantes.

❖ Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE)

El consejo creado en los 60`s cuenta con presencia en 26 Estados de la República donde los empresarios locales buscan apoyar el desarrollo del comercio exterior. Adicionalmente posee 72 Comités Empresariales Bilaterales, cuya funcionalidad es mantener estrecha relación con un país determinado para así buscar mercado dentro de ese país y promover la inversión de las empresas de ese mismo lugar en México.

El COMCE posee 6 tipos de servicios<sup>65</sup>: Gestoría, Asesoría, Capacitación, Promoción, Representatividad e Información. Dentro de estas encontramos desde la ayuda a la realización de trámites ante la Secretaría de Economía y Salud; certificados de origen para exportar; asesoría en aranceles y regulaciones no arancelarias en México y el extranjero; se orienta a las empresas en el proceso de exportación y en el despacho aduanal, hasta la promoción de productos mexicanos en el exterior; y capacitación de empresarios con diplomados, talleres y seminarios. Es de suma importancia decir que es necesario ser miembro para

---

<sup>65</sup> <http://www.comce.org.mx/gestoria.asp>, miércoles 3 de junio de 2009, 10:40 hrs. COMCE: Lancaster No. 15, piso 2 y 3 Col. Juárez, C.P. 06600 Tel. 52317100

gozar de todos los servicios, pues una de las ventajas es que el consejo está integrado por empresas de diversos sectores, que enriquecen la actividad, el comercio y la competitividad de las compañías exportadoras.

❖ Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)<sup>66</sup>

Instaurada en 1941 por necesidad de conformar una agrupación que representara al sector industrial del país, integrada por todas las empresas existentes, en ese entonces, por hacer frente a los cambios que se vivían en el país. Actualmente

Ente los servicios que ofrece están: capacitación y formación de personal; estudios sectoriales y de mercado, tramites y gestiones información y asesoría sobre oportunidades de negocios, asistencia técnica y cooperación internacional, ferias y misiones comerciales nacionales e internacionales, actividades de defensa ante practicas desleales, entre muchos otros.

Para una mejor eficacia en la prestación de sus servicios CANACINTRA está dividida en sectores industriales, dentro de estos mismos se halla el sector de la industria mueblera, la cual abarca 3 sectores industriales: Fabricación de muebles para el hogar; de muebles y equipos para cocinas integrales; y de muebles de oficina. Esta sección especializada y todo gira en torno a la industria mueblera.

❖ Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)

Establecida en 1874 para representar a los empresarios de comercio, turismo y servicios de la República Mexicana, cuyo objetivo fundamental es la representar y difundir los intereses generales del comercio, ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Av. San Antonio No. 256, Col. Ampliación Nápoles, C.P. 03849, México, D.F., Tel: 54-82-30-00. <http://www.canacintra.org.mx/>, miércoles 3 de junio de 2009, 12:57 hrs.

<sup>67</sup> <http://www.ccmexico.com.mx/>, miércoles 3 de junio de 2009, 13:13 hrs.

Una empresa posee varios beneficios al ser socio de la Cámara, pues ésta interviene en caso de controversias mercantiles llegando a arreglos amistosos por medio de arbitrajes, proporciona información estadística sobre temas relacionados con el desarrollo de los negocios, brindan consultorías, asesoran sobre la obtención de permisos y facilidades legales de parte de las autoridades, entre otras más.

Asimismo posee grupos especializados, creados a razón de que hay una gran diversidad de giros comerciales que tiene problemas específicos. El beneficio que proporcionan soluciones comunes a los problemas que enfrentan y hacer que los empresarios estén en estrecha comunicación para que así no se vieran como competencia si no como una posible integración y fortaleza.

❖ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR)<sup>68</sup>.

Confederación creada en 1917 con la pretensión de representar y defender los intereses del sector comercio, servicios y turismo ante el gobierno federal y la iniciativa privada.

La CONCANACO tiene varias actividades siendo las más importantes la difusión de beneficios y oportunidades de los tratados de libre comercio, elaboración de manuales sobre regulaciones y procedimientos de comercio exterior, eventos internacionales, capacitación a las Cámaras, análisis empresariales para las compañías que pretenden incursionar en la actividad exportadora.

Es de suma importancia saber que la Confederación proporciona servicios de calidad con el fin de hacer que las empresas mexicanas sean competitivas en el mercado mundial, por esta misma razón trata de brindar toda una gama de apoyos sobre el comercio exterior a toda clase de empresa. Asimismo las PYMES juegan

---

<sup>68</sup> Balderas No. 144, Col. Centro, C.P. 06070, México, D.F., Tel. 5722 9300

un papel importante dentro de la Federación pues tienen como objetivo principal promover a participar a las diversas cámaras dentro de proyectos que ofrezcan financiamiento a las Pymes.<sup>69</sup>

Ahora bien, nos podemos dar cuenta que existen diversidad de apoyos a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y que pueden ser desde asistencia técnica hasta créditos para inversión, insumos, etc. Pero de todos los existentes, ¿cuál será el más viable? Es una interrogante que no se sabe su respuesta, pues dependerá de las necesidades de las empresas y el capital con el que cuentan éstas.

En el cuadro siguiente se verán cuales son las ventajas y desventajas de cada uno de los programas, con lo cual, se podrá saber, según la prioridad y/o necesidad de las compañías, cual servicio es el más viable.

**Cuadro 10. Ventajas y Desventajas de los Apoyos**

APOYOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Devolución y compensación del IVA	*La exportación posee una tasa cero en el IVA, *Reembolsa, compensa o acredita el IVA	Las declaraciones anuales deben de tener saldo a favor.
Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación	*Importar mercancía libre de impuesto de importación; * Programa gratuito	*Dependiendo del bien, es la temporalidad en el país; *Realizar ventas mayores a 500,000 dls o facturar exportaciones por lo menos de 10% de su facturación total. *Elaborar reportes anuales
Programa de devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAWBACK)	*Devolución del impuesto general de importación; *No piden monto total de exportaciones anuales; *No piden reportes *Programa gratuito	Para que proceda la solicitud debe de presentarse dentro de los 90 días hábiles siguientes al día de la exportación y dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de importación.

<sup>69</sup> CONCANACO SERVYTUR MEXICO, "Catalogo de servicios 2008", Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, 2008, disponible en <http://www.concanaco.com.mx/camaras/documentos/catalogo-servicios.pdf> (consultado el 4 de junio de 2009, 0:52 hrs)

Capítulo II. Apoyos para la Exportación al Sector Mueblero

APOYOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Programa de Promoción Sectorial (PROSEC)	*Importar con el arancel ad valorem; *Programa gratuito	*Únicamente se importará el bien del sector de que se trate; *No se puede importar un bien de otro sector
Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)	Obtener la devolución de saldos a favor del IVA;	*Dirigido a empresas con exportaciones mínimas de 2 millones de dls., que exporten mínimo 40% de sus ventas anuales o que tengan un valor mínimo del 50% de las ventas de mercancías incorporadas a productos exportables.
Empresas de Comercio Exterior (ECEX)	*Mercancías con tasa de 0% de IVA; *Apoyo financiero; *Asistencia técnica	*Realizar exportaciones anuales de 250 mil dls. y de 3 millones de dls para las Promotora y Consolidadora de Exportación.
Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX)	Importar libre de impuesto, IVA y/o cuotas compensatorias.	*Dependiendo del bien, es la temporalidad en el país; *Las empresas deben de exportar por lo menos 10 o 30% de sus ventas anuales (dependiendo del caso), o más de 500 mil dls.
Capital de trabajo	Se puede obtener hasta el 100% de requerimiento para comprar materias primas.	Dirigida solo a empresas exportadoras.
Equipamiento	Se financia hasta el 85% y plazos hasta de 7 años.	Dirigida solo a empresas exportadoras.
Proyectos de Inversión	*Créditos mayores a 3 millones de dólares. *Plazo máximo de 15 años.	*Se financia hasta el 50% para empresas exportadoras nuevas. *Financiamiento de 85% para empresas existentes.
Financiamiento para la construcción de naves industriales	*Financiamiento de hasta el 100% del costo de la construcción *Plazos de 4, 10 años o hasta la vigencia del contrato	*Solo es para empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladoras de naves industriales. *Solicitan experiencia mínima de 5 años.
Crédito Estructurado	Financiamiento mayor a 10 millones de dólares.	Dirigido a empresas que puedan competir en licitaciones internacionales.
Crédito Sindicado	Financiamiento enfocado a proyectos de inversión e infraestructura.	Solo es para empresas exportadoras directa o indirectamente.
Crédito Corporativo	Financiamiento mayor a 10 millones de dólares.	*Se debe de contar con 2 años de experiencia crediticia. *Empresas con calificación de crediticia de A-1 o A-2



Capítulo II. Apoyos para la Exportación al Sector Mueblero

APOYOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Avales y garantías	*Garantizan el cumplimiento de pagos. *Plazos según las características de la operación	Dirigido a empresas involucradas en el comercio exterior
Garantía bursátil	Garantiza el pago de capital y/o intereses de cualquier instrumento bursátil.	Dirigido a empresas involucradas en el comercio exterior
Exportanet	*Ofrece promoción internacional para elevar la visibilidad de la empresa y sus productos en los mercados internacionales.	Dirigido solo a las empresas exportadoras de productos.
Publicidad en Medios Impresos	Proporciona espacios publicitarios	Tiene costo según las paginas
Asesoría especializada en México	*Sin costo	Dirigido a empresas involucradas en el comercio exterior
Promoción de Oferta Exportable	Ayuda de hasta \$25,000 pesos para llevar a cabo el programa	Dirigido solo a las empresas exportadoras de productos.
Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)	Brinda asesoría, estadísticas, capacitación.	Únicamente dirigido a miembros
American Chamber of Commerce of Mexico, A. C. (AMCHAM)	Elabora análisis y publicaciones. Realiza seminarios, foros.	*Tiene costo; *Solo es a miembros
Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE)	Apoyos de gestoría, asesoría, capacitación, promoción, representatividad e información	Únicamente dirigido a miembros
Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)	Asesoría, realiza estudios de mercado, capacitación, asistencia técnica.	
Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)	Ofrece consultorías, asesoría, soluciona controversias.	Ser socio de la Cámara

APOYOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR)	Capacita, elabora manuales, asesora	*Tiene costo; *Enfocado solo a Caramas de Comercio

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.promexico.gob.mx/wb/>; <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/>; CONCANACO SERVYTUR MEXICO; Decreto para el ECEX; Decreto ALTEX; Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial; Programa de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores; Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación; CANACINTRA; COMCE; AMCHAM y ANIERM.

Como se puede observar, los programas más viables son los gubernamentales, pues es dirigido a toda empresa y la mayoría no tiene costo alguno. En cambio los privados, dan servicio a sus miembros con un costo preferencial o en algunos casos solo a sus miembros.

No obstante a la diversidad de programas existentes, tanto la Secretaría de Economía como Bancomext y ProMéxico, en realidad no ostentan una política gubernamental enfocada al apoyo crediticio para las micro y pequeñas empresas, pues la mayoría no cuenta con capital suficiente para invertir en sus procesos productivos o adquirir equipo. Además la ayuda financiera no se puede obtener tan fácilmente, pues se necesita tener un mínimo de ventas, cosa que no siempre lo cubren las MiPiMes.

Estas dependencias gubernamentales deberían de desarrollar la política que se utilizaba en los años 60`s y 70`s, en donde "(...) se implementaron una serie de apoyos al desarrollo industrial del país con base en un fuerte impulso a la infraestructura física y administrativa a subsidios diversos al sector privado y tomando como elemento de apoyo ciertas concesiones fiscales de muy diversos tipo (...)."70. Esta política hizo que el sector industrial del país se desarrollara

<sup>70</sup> Ortiz Wadgymar, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, Op. Cit, p.149

creando empresas competitivas a nivel nacional, las cuales se abastecían de producto nacional y muy poco de mercancía importada.

No hay que olvidar que existen apoyos que no necesariamente están enfocados a la exportación, pero que pueden ser usadas para la adquisición de materia prima, obtención de maquinaria, capacitación del capital humanos, etc. Toda esto con la finalidad de obtener productos con mejor calidad.

En resumen, podemos ver que coexisten una gran diversidad en apoyos enfocados a todo tipo de empresas que deseen incursionar en mercados internacionales, pues lo que se busca es llevar en alto el nombre de México a través de productos de excelente calidad. Por lo consiguiente, en el capítulo siguiente explicaré las diferentes formas de internacionalizar a una empresa.

## CAPITULO III

### LA INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

En el capítulo anterior pudimos darnos cuenta que la industria del mueble mexicano es moderadamente desarrollada, integrada en su mayoría por micros y pequeñas empresas, además de que no cuenta a veces con capital, con personal capacitados, y/o con visión exportadora. Asimismo conocimos los diversos apoyos que existen para ayudar a la exportación desde los privados hasta los públicos. En este capítulo veremos cómo puede la micro, pequeña y mediana empresa exportar a diversos mercados de acuerdo a sus posibilidades.

El hecho de tener una industria moderadamente desarrollada no quiere decir que no se pueda exportar con éxito. Gran parte de de las micros, pequeñas y medianas empresas piensan que la actividad de exportación es especialmente para las grandes empresas, por el hecho de que ellas cuentan con capacidad gerencial y con financiamiento. Sin embargo es un error, debido a que las Pymes poseen ventajas con respecto a las grandes, es decir, tiene la facilidad de adaptarse a cualquier cambio, llegando incluso a modificar o cambiar totalmente su esquema de producción para dar cumplimiento a las exigencias de la demanda.

Hay dos factores que evitan que las empresas puedan exportar: uno es la capacidad de decisión de los directivos que las administran, es decir, en ocasiones los directivos toman malas decisiones, logrando algunas ocasiones el quiebre de las mismas; y dos la cuestión financiera, gran parte no posee el capital suficiente para poder llevar su producto a cualquier parte del mundo, debido al costoso transporte, el pago de seguros, flete, etc<sup>138</sup>. Sin embargo en la actualidad el gobierno brinda muchas facilidades a aquellas empresas que quieran exportar, tratando así de eliminar esa barrera.

---

<sup>138</sup> Moreno, Jose Maria, *Marketing internacional: Contenido, políticas & estrategias exitosas*, Ed. Macchi, Buenos Aires, p. 19

Por otro lado, algunas empresas se encuentran consientes que el incursionar en ambientes extraños a los que están acostumbrados incrementan el riesgo de quiebra, mas sin embargo saben que deben de adaptar sus actividades a las oportunidades y necesidades de los mercados y así poder ser mayormente competitivas. En resumen, las empresas se dan cuenta que él no participar en el mercado internacional trae consigo pérdida de clientes y capital o la posibilidad de desaparecer aplastadas por la fuerte competencia en la que se encuentran inmersas.

Ahora bien la internacionalización como tal es “la apertura a nuevas fronteras por diferentes factores, ya sean competitivos, por cuestiones de competencia doméstica o internacional, o presiones impositivas elevadas, también depende mucho de las metas propuestas, presiones impositivas elevadas, reducción del mercado u otros factores como la toma de decisión.”<sup>139</sup>

Una empresa debe de tomar en cuenta que existen muchos factores para poder internacionalizarse, siendo una de las claves importantes la capacidad de decisión que tienen para poder realizar acuerdos, mismos que en un futuro las puedan convertir en una empresa internacional.

La internacionalización de la empresa se debe de tomar como un crecimiento a medio y largo plazo, pues con ella se obtiene mayor presencia internacional, disminución de los costes de producción, evolución de productos, incremento de capital, mejora de la imagen, etc.

Hay varias formas de incursionar en el mercado global, siendo la más fácil la de exportación de productos. A continuación se mostrara él por qué una empresa debe de internacionalizarse, así como los distintos tipos para llevar a cabo esta operación y hacer una entrada exitosa en el mercado internacional.

---

<sup>139</sup> Villalobos torres, Lourdes Rocío, *Fundamentos de Comercio Internacional*, Ed. Porrúa, México, 2006, p. 41

### 3.1 Causas para internacionalizar a la empresa

La expansión y la necesidad de ir en busca de nuevos mercados es un proceso en donde la empresa compromete más recursos a medida que va incrementando sus conocimientos y actividades. Sin embargo existen muchos riesgos para la empresa pues no conoce ni el idioma, la cultura, la práctica de negocios, etc. Esta falta de conocimiento se ha convertido en un obstáculo para la expansión internacional.

La decisión de internacionalizarse suele responder a una motivación para alcanzar alguna meta, por la necesidad de compensar o amortiguar caídas en el mercado interno o simplemente los impulsa algún factor interno o externo como las contingencias ambientales, la saturación del mercado, o la ventaja que tiene con respecto a otras empresas, crecer como compañía, o por tener un producto con un fuerte potencial. Un punto clave para abrirse es, que toda empresa que quiera incursionar deba de tener primero la visión y las ganas de hacerlo.

Además de las ganas de exportar es necesario que se consideren “[...] diversos elementos para tomar la decisión de internacionalizarse, como la situación de las crisis que pueden afectar directamente a las empresas, por un decrecimiento regional de la economía, los procesos de la globalización, los elementos sociales, los movimientos de integración económica sumados al hecho de que sobran productos en el mundo, etc.”<sup>140</sup>

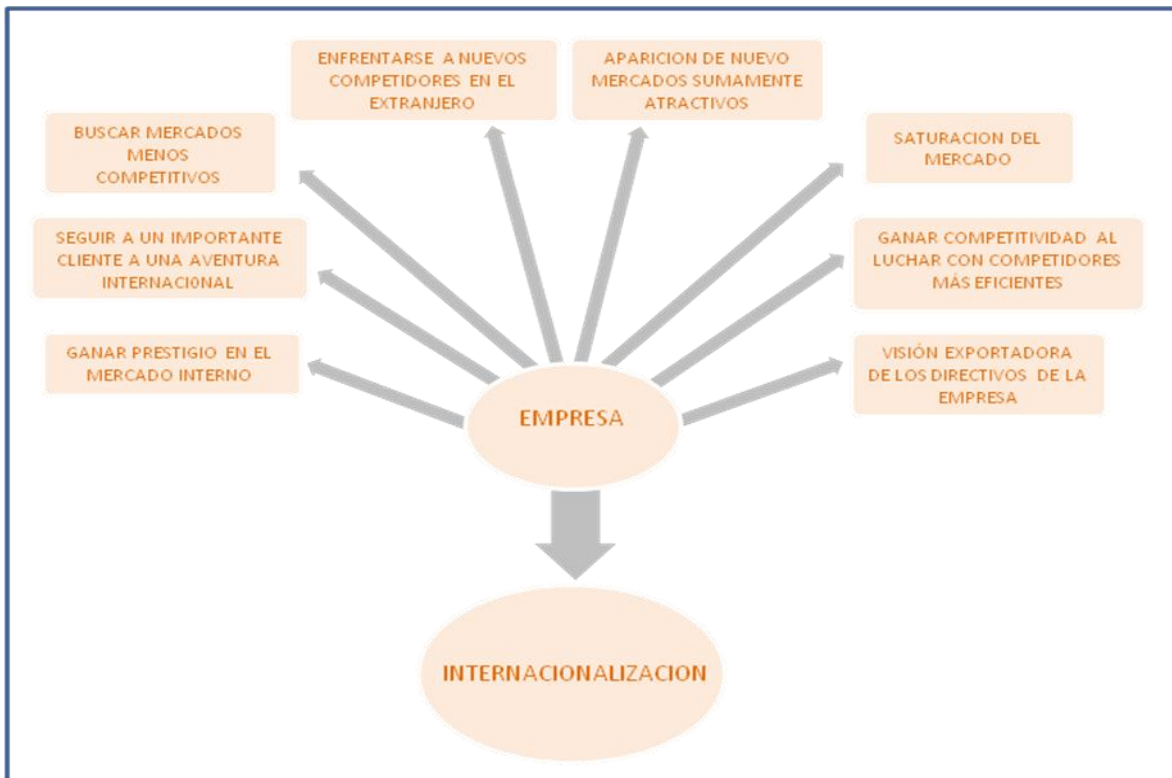
Asimismo toda empresa tiene que ver a la internacionalización como una forma para obtener ventajas, algunas de ellas es la de crear economías de escala, llegar a la racionalización de la producción, acceder a un mercado más productivo, mejorar la imagen tanto interna como externamente, diversificación de los riesgos, aprendizaje de capital humano, incremento en las utilidades, entre muchos otros.

---

<sup>140</sup> Ibid, p. 42

Por ende, se pueden englobar en 7 las motivaciones para llevar a cabo la internacionalización<sup>141</sup>: 1. Saturación del mercado; 2. Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior; 3. Buscar mercados menos competitivos; 4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos; 5. Seguir a un importante cliente a una aventura internacional; 6. Visión exportadora de los directivos de la empresa; 7. Necesidad de diversificar los mercados. El cuadro 11 muestra los impulsos necesarios para internacionalizar a la empresa.

**Cuadro 11. Motivos para Internacionalizar a una Empresa**



Fuente: Elaboración propia con datos de García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, 4ª. Edición, Ed. Escuela Superior de Gestión comercial y Marketing, España, 2002, pp. 16-20

<sup>141</sup> Son los 7 principales motivos para internacionalizarse según los datos de García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, 4ª. Edición, Ed. Escuela Superior de Gestión comercial y Marketing, España, 2002, pp. 16-20

1. Saturación del mercado<sup>142</sup>

Muchas veces el mercado nacional de ciertos productos se está saturando por diversas razones, entre las que se encuentran la gran cantidad de compañías que producen lo mismo, la inexistencia de una demanda para su producción o el descenso de clientes.

Cuando se encuentra atiborrado el mercado, la empresa comienza a tener capacidad ociosa<sup>143</sup>, debido a la sustitución del producto por otro, a los cambios del consumidor o simplemente a la fuerte competencia entre productos. Esto da lugar a que la empresa comience a pensar en incursionar en los mercados internacionales para vender el excedente de su producción.

2. Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior.

Algunas empresas incursionar en nuevos mercados como una forma de reacción a la llegada de competidores internacionales dentro del mercado local, lo que conlleva a que la empresa se encuentra amenazada. Un claro ejemplo de esto es la de Michelin, “[...] el fabricante francés de neumáticos penetra agresivamente el mercado de E.E.U.U. con precios muy bajos, Goodyear, el gigante americano, no respondió protegiendo su mercado local, que constituía su principal fuente de fondos, y que era el blanco de Michelin. La respuesta de Goodyear fue atacar agresivamente el mercado francés, asestando un duro golpe a Michelin en su propio reducto. Es decir, empleó la estrategia de combatirlo en su propio mercado de origen.”<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Se entiende por saturación del mercado a la situación en la que se encuentra un mercado cuando sus posibilidades de aumentar el nivel de ventas es prácticamente inexistente.

<sup>143</sup> Capacidad ociosa se entiende al volumen de producción que la empresa es capaz de generar, pero que no puede aprovechar porque sus mercados actuales no lo absorberían. Acerenza, Miguel Ángel, *Marketing Internacional*, Ed. Trillas, México, 1990, p. 43

<sup>144</sup> Op. Cit, García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, p. 17



### 3. Buscar mercados menos competitivos

En ocasiones una empresa posee un producto que dentro de su país de origen ha alcanzado la madurez, se enfrenta a muchos competidores y el mercado se encuentra en decrecimiento. Ante tal situación a la empresa le conviene exportar a otros países donde el producto no sea muy conocido y donde existan las posibilidades de crecimiento a mediano plazo.

Al encontrarse inmersa en las operaciones internacionales, la compañía no debe de descuidar el mercado interno, puesto que el aprendizaje que va adquiriendo sirve de ventaja para competir eficazmente en el mercado nacional, así como también a la transferencia de tecnología hacia su país.

### 4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos

Si la empresa está en constante vigilancia de lo que sucede en el campo de los negocios puede detectar frecuentemente las oportunidades de negocios y así hacer llegar sus productos a cualquier parte del mundo. Dichas oportunidades pueden descubrirse por estudios y boletines emitidos por las instituciones gubernamentales que fomentan la exportación, tal es el caso de Bancomext; de los boletines informativos de las cámaras de comercio como Canacintra, Concamin, etc.; por los reportajes publicados en revistas especializadas o a través de las ferias y exposiciones.

Sea cual sea la forma de descubrir una oportunidad de negocio, esta sirve para desencadenar la idea de poder exportar las mercancías hacia cualquier parte del mundo. Un claro ejemplo es Asia, continente se ha convertido en un mercado demasiado atractivo debido a que sus economías se encuentran en crecimiento donde la mano de obra es muy barata y las políticas no son restringidas.

Los países del sureste asiático son un gran mercado donde existen millones de consumidores. A pesar de ser atractivo, existe una fuerte amenaza, en el sentido de que se ha convertido en una dura competencia por su bajo precio, como es el caso de los muebles chinos.

#### 5. Seguir a un importante cliente a una aventura internacional

Puede que una empresa tenga clientes grandes y la decisión de volverse internacional se vuelva una necesidad a raíz de que la compañía a la que le entrega producto o presta servicio, decide entrar a mercados extranjeros.<sup>145</sup> Por ejemplo una empresa mueblera mexicana decide irse a Italia, por lo que las empresas de piezas y componentes deciden exportar hacia este nuevo país hasta decidir tener una presencia activa en el extranjero.

#### 6. Visión exportadora de los directivos de la empresa.

Toda empresa quiere alcanzar objetivos económicos y sociales que le permitan a la larga beneficios, sobrevivencia y crecimiento sostenido en sus operaciones comerciales; mientras más volumen de ventas se tiende a disfrutar un mejor futuro.

Algunas veces, directivos de compañías tiene la visión de incursionar a nuevos mercados, debido a que tuvieron una experiencia agradable en otro país, dominan idiomas, porque han estudiado algún curso en el extranjero o simplemente se tiene un excedente de la producción que puede ser aprovechado en los mercados internacionales.

#### 7. Necesidad de diversificar los mercados

Algunas veces las empresas están sujetas a incertidumbres originadas por situaciones políticas, económicas y por cambios en los hábitos de consumo.

---

<sup>145</sup> Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, Olegario, *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid, 1995, p. 226

Dichas fluctuaciones afectan el desarrollo de la empresa, por ende al logro de sus objetivos, la compañía busca extender sus productos para no depender de uno solo.<sup>146</sup>

Al diversificar los mercados internacionales brindan un mejor desarrollo en las operaciones comerciales, por consiguiente mayor estabilidad y ventajas hacia el mercado interno, tal es el caso de la transferencia de tecnología. La tecnología más avanzada permitirá obtener productos de mejor calidad así como racionalizar el tiempo de producción, lo que da como resultado tener productos en menos tiempo y a un menor costo.

### 3.2 Obstáculos para internacionalizar a la empresa

A pesar de existir numerosos motivos para internacionalizar a una empresa, no debemos de hacer a un lado las trabas existentes para realizar con éxito las operaciones comerciales internacionales, lo que conlleva a que se prefiera expandir en el mercado doméstico. Entre los impedimentos más comunes se encuentran los siguientes (ver cuadro 12):

**Cuadro 12. Obstáculos que Intervienen en la Internacionalización**



Fuente: Elaboración propia García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, 4ª. Edición, Ed. Escuela Superior de Gestión comercial y Marketing, España, 2002

<sup>146</sup> *Ibíd.*, p. 224

1. Dificultades financieras.

Este es uno de los principales obstáculos que presentan las compañías, ya que existe la imposibilidad de tener el capital suficiente para soportar la inversión inicial para exportar. Algunas veces es la falta de adecuados créditos a la exportación lo que hace difícil realizar el ciclo desde el estudio de mercado hasta instalarse en el país al que se va a exportar.<sup>147</sup>

2. Obstáculos comerciales

En ocasiones la actitud con la que se cuenta es propositiva, sin embargo la falta de experiencia y conocimiento del personal impide que no se pueda actuar adecuadamente, ligado a esto está el desconocimiento de oportunidades comerciales debido a la mala realización de estudios de mercado.<sup>148</sup>

3. Impedimentos culturales

Para realizar el comercio internacional es bueno saber el idioma, las costumbres, gustos y tradiciones del país al que se quiere injerir, puesto que si no se tiene una idea general sobre su cultura, puede entorpecer la comercialización del producto. Por esta misma razón es necesario contratar a capital humano que sepa sobre la materia con el fin de tener un mejor manejo de los negocios.<sup>149</sup>

4. Restricciones gubernamentales.

En ocasiones, los gobiernos ponen barreras comerciales a productos que ingresan a su mercado, como una forma de evitar que dicha mercancía tenga un precio más bajo, esta acción es mejor conocida como dumping<sup>150</sup>. Las restricciones gubernamentales más comunes son las barreras no arancelarias: las cuotas, las

---

<sup>147</sup> Op. Cit, Moreno, Jose Maria, *Marketing internacional*, p. 21

<sup>148</sup> Ibid, p.22

<sup>149</sup> Id.

<sup>150</sup> Dumping es la práctica en donde una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país. Op. Cit, Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, p. 309

normas de seguridad, los controles fitosanitarios y controles de calidad; y las arancelarias.<sup>151</sup>

Cuando no se sabe el manejo de las operaciones y las regulaciones del país destino, no se puede exportar con éxito, pues es necesario aprender sobre el procedimiento a seguir para colocar una mercancía brillantemente en otro lugar geográfico.

#### 5. Fuerte competencia

En ocasiones, en los países donde se exporta, poseen empresas instaladas altamente competitivas, lo que hace que la comercialización de un producto sea difícil. Ligado a esto, está el hecho de que se carece de experiencia o no cuenta con el personal adecuado para hacer dichas operaciones.<sup>152</sup>

### **3.3 Etapas en el proceso de internacionalización**

La decisión de una empresa de convertirse en internacional, es una de las más importantes en la vida de una compañía, puesto que el proceso de internacionalización es paulatino. Sin embargo, toda empresa que se involucra en el mercado internacional comienza a adquirir una personalidad distinta.

Cuando una empresa es exitosa, llega un momento en donde ya no es fácil crecer en el mercado local, puesto que los mercados llegan a un punto de saturación. En consecuencia las empresas suelen optar por dos vías, diversificar sus productos, es decir mantenerse en el mercado interno pero distribuyendo otro tipo de producto o innovador; o comercializar su mismo producto pero enfocado a mercados mundiales, es decir la internacionalización.

---

<sup>151</sup> Sordo, Juan B., *Marketing Internacional*, 22ª Ed., Ed. Mc Graw Hill, México, 2007, p. 361

<sup>152</sup> *Ibid*, p. 362

No siempre las empresas pasan por todas las fases del proceso de internacionalización. “Las [pequeñas y medianas], como consecuencia de su tamaño, tiene un escaso nivel de financiación, no pudiendo acometer las inversiones necesarias de las etapas más avanzadas, o también en el caso de las empresas de alta tecnología, que debido a la naturaleza de su propio sector avanzan rápidamente en su proceso de internacionalización.”<sup>153</sup>

Por esta misma razón se puede decir que son numerosas las empresas que realizan actividades en el exterior más próximas al cliente final, donde no se necesitan recursos elevados y no existen muchos riesgos. No obstante mientras la empresa se adentra en el comercio internacional, adquiere más experiencia, incrementa su compromiso y disminuyen los riesgos económicos.

Las etapas que una empresa puede seguir en el proceso de internacionalización son: 1. Exportación ocasional, 2. Exportación experimental, 3. Exportación regular, 4. Establecimientos de filiales de ventas y 5. Establecimientos de subsidiarias de producción. A continuación se detallaran cada una de ellas, poniendo como ejemplo la empresa “Muebles HETS”<sup>154</sup> para su mejor entendimiento.

### **3.3.1 Exportación ocasional**

En ocasiones las primeras exportaciones son el fruto de pedidos inesperados, provenientes de clientes extranjeros que por diversos medios han tenido noticias de la existencia de las empresas y se han interesado en sus productos. Las exportaciones resultantes de esto, se hacen sin una investigación de fondo, pues la empresa no han tomado la decisión de internacionalizarse formalmente, puesto que la operación lo ve como una venta más y no como una oportunidad de conocer mercados potenciales.

---

<sup>153</sup> Op. Cit, García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, p. 23

<sup>154</sup> Empresa ficticia

En estos casos, el comprador externo se limita a realizar pedidos concretos sobre los productos que se venden, o bien solicita la fabricación de un producto con características específicas. En esta primera etapa, el comprador es el que se encarga de la logística, los controles de calidad y fitosanitarias, el precio, los aspectos de distribución, etc., pues éste es el que adquiere el producto aún sabiendo que la empresa no se dedica a la exportación.<sup>155</sup>

En esta fase, los productos entran al mercado internacional a través de agentes comerciales, trading companies, distribuidores, etc., debido a que la empresa no cuenta con una estrategia exportadora y desconoce los canales de distribución, el precio utilizado, el tipo de embalaje, las regulaciones arancelarias, entre otras cosas. Por esta misma razón, la venta de productos hacia el exterior es absorbida como una actividad comercial más.

En general cuando las empresas se encuentran inmersas en ésta, la exportación de los productos es básicamente el sobrante de su producción interna, pues no se tiene un compromiso como tal con las operaciones internacionales. Igualmente a la falta de compromiso, las compañías no suelen definir e implementar estrategias de precios específicas para tales mercados, sino que aceptan o rechazan los precios propuestos por los compradores extranjeros.

Ahora bien, supongamos que Muebles HETS, en una ocasión conoció un cliente extranjero cuando se presentó en una feria en la Cd. de México. Éste se interesó en una serie de muebles para venderlos en Francia, el país de origen del cliente, sin embargo Muebles HETS no tenía la visión de exportar y mucho menos de internacionalizarse, por lo que vio esta oportunidad como una venta más en su país.

---

<sup>155</sup>Jarillo Mossi, José Carlos, *Estrategia Internacional: más allá de la exportación*, Madrid, 1991, ed. Mc Graw Hill, p. 73

Cuando se hizo la transacción, muebles HETS llevo los muebles al lugar donde se iban a transportar sin hacer ningún trámite aduanal ni logística de exportación, pues el comprador fue el encargado del empaque, trámites, distribución de la mercancía y checar los controles de calidad impuestos en Francia. En conclusión, Muebles HETS fue el encargado de elaborar el mueble y poner su sello de calidad, mientras que el comprador fue un distribuidor más en el mercado francés.

### **3.3.2 Exportación experimental**

Después de darse cuenta que los productos han sido aceptados en mercados extranjeros, desde donde han recibido pedidos ocasionales, las empresas deciden adoptar una actitud activa en los mercados internacionales, es decir, ya poseen la iniciativa de realizar el proceso de expansión internacional, pues detectan los nichos de mercado existentes en el extranjero. Persiguen el sueño de internacionalizarse, valorando las ventajas y las dificultades que ello conlleva.

Gran parte de la mercancía exportada suelen ser los sobrantes de la producción interna o la capacidad ociosa, que no se vendió en el mercado local; además las compañías no denotan un compromiso o la adopción de objetivos a largo plazo, es decir, buscan experimentar en mercados externos.<sup>156</sup>

En esta fase, la empresa ya tomó la decisión de internacionalizarse, por lo tanto, realiza análisis de mercado desde cómo debe de ser su empaque, etiquetado, el diseño del producto hasta la distribución del mismo en el país destino. Conjuntamente realiza esporádicamente estrategias de promoción de su producto a los importadores o en su caso a los distribuidores de su producto.

---

<sup>156</sup> Guisado Tato, Manuel, *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*; Ed. Pirámide, Madrid, 2002, p. 151



Dentro de esta etapa, la empresa exporta a países donde tiene una cercanía geográfica o costumbres similares, por ende hay menor riesgo y se pueden efectuar más fácilmente las transacciones internacionales. Se concentra solo en aquellos países similares al suyo pues todavía no es lo suficientemente fuerte como para poder incursionar en múltiples mercados.<sup>157</sup>

Asimismo, la dirección de las empresas inmersas en este ciclo, se encuentra en esfuerzos, tratando de tener una actitud siempre positiva hacia las actividades internacionales. A pesar de que el trabajo es constante, son frecuentes los conflictos entre los responsables de las exportaciones y el resto del personal que no valora los sacrificios que se requiere, pues son muchos las energías y el trabajo que se necesita y los resultados no suelen reflejarse a corto plazo.<sup>158</sup>

Creamos que Muebles HETS tiene la inquietud de entrar en territorio extranjero, pero antes de hacerlo trata de hacer un estudio sobre el mercado más cercano, debido a la proximidad territorial y a la similitud de costumbres. Una vez teniendo los gustos de la población, los nichos de mercado viables y el ver el sobrante de mercancía decide exportar esporádicamente a Guatemala.

Conforme van incrementando las ventas de muebles en Guatemala, los directivos de Muebles HETS promocionan su producto en el mercado guatemalteco, debido a la falta de capital lo hacen tres veces al año. En este punto, la dirección se involucra cada vez más en las operaciones internacionales y adquiere experiencia en el manejo del cliente extranjero. Sin embargo todavía no tiene el control total de estas operaciones, debido a que los agentes o distribuidores controlan la logística internacional y el precio del producto en el extranjero.

---

<sup>157</sup> Colaiácovo, Juan Luis, *Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional textos y casos sobre agroindustria, servicios*, Ed. Macchi, buenos Aires, 1993. 126 p.

<sup>158</sup> Op. Cit., Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, p. 232

### 3.3.3. Exportación regular

Cuando las exportaciones experimentales arrojan resultados satisfactorios, la empresa emprenda el camino hacia un contante crecimiento, donde compromete más recursos y reserva parte de su producción al mercado internacional para poder no sólo despachar hacia un país sino a varios, no importando la lejanía de éstos.

Con el paso del tiempo el número de exportaciones va creciendo y las empresas comienzan a posicionarse en los mercados exteriores, alejándose cada vez más de los mercados más cercanos, al mismo tiempo se hace de clientes permanentes, ya sea agentes comerciales o distribuidores exclusivos, debido a que las ventas obtenidas en el exterior han sido significativas, representando una importante proporción en el volumen total de la empresa.

Dentro de la organización de las compañías, se crean departamentos especializados en comercio exterior, no sólo en la matriz sino también en varios países<sup>159</sup>. Esta división, a medida que las operaciones internacionales son más fructíferas, se van estableciendo subdivisiones, bien por producto o funciones. Dichas oficinas tienen como principal funcionalidad servir como un medio de comunicación, control y apoyo en aspectos logísticos a los agentes y distribuidores extranjeros. Es de suma importancia saber que los departamentos no son oficinas de ventas, sino simplemente agencias promocionales.<sup>160</sup>

Presumamos que Muebles HETS ya ha pasado con éxito la fase de exportación experimental, con el crecimiento de sus exportaciones ha consolidado su posición

---

<sup>159</sup> Algunas empresas en determinados casos y en especiales circunstancias (por el costo que implican), crean departamentos en el extranjero cuyo fin no son las ventas sino apoyar comercialmente a los distribuidores y en la compilación de información que resulte de interés.

<sup>160</sup> *Ibíd.*, p. 233

en los mercados internacionales y esto ha dado lugar a que tenga clientes potenciales no sólo en el país donde comenzó la exportación sino en otras partes del mundo que han visto la calidad de sus productos.

Mientras más se involucra la mueblera mexicana, se da cuenta que al exportar adquiere mayor responsabilidad, incremento en las ganancias y sirve como una vía para adquirir competitividad. Por esta misma razón crea centros de contacto y comunicación en distintos países claves, como por ejemplo Francia, representando a la Unión Europea, y en Brasil y Argentina representando América. Los centros de contacto no venden el producto, sino los promociona en estos mercados y se encargan de elaborar las órdenes de pedido, el embarque, la distribución de la mercancía, entre otras cosas.

### **3.3.4 Establecimientos de filiales de ventas**

Cuando las empresas ya se han posicionado en el mercado exterior, deciden realizar una inversión en aquellos lugares donde las ventas son más exitosas, es decir la empresa se siente lo suficientemente capaz para establecer una subsidiaria tomando capital de excedentes obtenidos de las altas ventas al exterior o por la reducción del costo del transporte. El establecimiento de estas es demasiado costoso, por lo que sólo se hará cuando los mercados representen exportaciones significativas.

“Las subsidiarias<sup>161</sup> de ventas se encargan de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores.”<sup>162</sup> Estas poseen un contacto directo con los clientes, sin la

---

<sup>161</sup> Existen dos tipos de subsidiarias: Sucursales de ventas y la filial. La primera es una extensión de la empresa en el exterior, depende y actúa completamente en el mercado de la matriz. La filial, por su parte es una sociedad independiente constituida bajo la legislación del país en el que se constituyó y posee un cierto grado de libertad en la gestión y las relaciones con terceros. *ibíd.*, p.300

<sup>162</sup> *Id.*

necesidad de un intermediario. Una gran ventaja de estar presente en los mercados exteriores es que se conocen los gustos, costumbres y las necesidades de los consumidores.

Debido a que las subsidiarias canalizan las compras del mercado local, es preferible que sean gestionadas por gerentes de la nacionalidad del país donde se localiza o en su caso por personal con experiencia, pues tienen mejor conocimiento del mercado en cuestión.<sup>163</sup>

En esta etapa de la internacionalización la estructura organizativa de la empresa se vuelve más compleja, pues en la toma de decisiones no sólo participan los altos mandos, dependiendo que tan compleja se encuentre la empresa, sino también en menor o mayor medida las subsidiarias, pues muchas veces las iniciativas parten de ellas.

Supongamos que Muebles HETS comienza a tener mayores ventas en los mercados internacionales, por lo que ve la posibilidad de implementar subsidiarias en algunos países donde la producción es muy significativa. Por ejemplo se inserta en Estados Unidos para tener contacto más directo con los consumidores de ese país, así como también contrata a personal estadounidense, debido a que ellos conocen los hábitos, las costumbres y las necesidades de la población.

La mueblera al tener una subsidiaria, ejerce el control sobre la mercancía, el precio, la distribución del producto y la logística internacional, ya que con el trato directo de los clientes no es necesario algún tipo de intermediario de importación.

En suma el poseer filiales, no sólo en Estados Unidos sino en Chile, Francia y Canadá ha dado lugar a que Muebles HETS reduzca el costo de transportación de

---

<sup>163</sup> Op. Cit., García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, p.204

la mercancía, tenga buenas relaciones con empresarios y administraciones locales, así como obtenga un mejor conocimiento de la clientela.

### **3.3.5 Establecimientos de subsidiarias de producción**

Ésta es la última etapa en el proceso de la internacionalización, en la cual las empresas se encuentran comprometidas con la clientela internacional estableciendo centros de distribución en diversas partes del mundo, buscando disminución en costes, reducción en gastos de transportación, eliminación de aranceles o cuotas de importación y en mayor medida intentar aprovechar al máximo las ventajas resultantes. Ahora las empresas, al contrario de la exportación ocasional, consideran al mercado local como uno más; por lo tanto las decisiones y las tareas nacionales e internacionales, no sólo las realizan las áreas funcionales de la matriz sino también las oficinas localizadas en el extranjero.

Sólo las compañías verdaderamente comprometidas e inmiscuidas en el comercio internacional podrán llegar a esta fase (de hecho en ella se encuentran las empresas multinacionales) pues se necesita de un gran esfuerzo y capital para la creación de plantas de producción. Éstas tienen la finalidad de fabricar productos a un menor costo en otro país.

Asimismo las empresas son capaces de manejar su mercado local y el internacional, utilizan diferentes modos de penetración en los mercados internacionales, atendiendo las exigencias de cada uno de ellos: incursionan por medio de agentes o distribuidores;<sup>164</sup> en otros países establecen subsidiarias

---

<sup>164</sup> La utilización de los agentes y distribuidores son una manera práctica y fácil para entrar al mercado exterior. La diferencia entre estos dos radica en que el primero es un representante que actúa en nombre de la empresa y transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma que representa. Los segundos por su parte, son otro cliente más para la empresa, cuya función es vender la mercancía exportada. Gil-Robles Gil-Delgado, Enrique y Jerez Riesco, José Luis, *Marketing Internacional*, ESIC Editorial, Madrid, 1992, p. 81

comerciales, centros de producción; y en los mercados de difícil acceso irrumpir a través de acuerdos de cooperación.

Supongamos que Muebles HETS ya se está diversificando a nivel internacional, es una empresa que no sólo es reconocido a nivel local sino también internacionalmente. Se encuentra dentro de mercados importantes a nivel mundial, como por ejemplo Estados Unidos, Canadá, Argentina, Brasil, Guatemala, Francia, e Italia, gracias a subsidiarias de ventas, agentes de ventas.

La mueblera, durante su proceso de internacionalización se ha dado cuenta que existen localidades donde la producción de muebles es de menor precio, ya sea por la compra de materia prima, por el bajo costo de la mano de obra, por la legislación y regulación del país, por la reducción de costo en transporte, entre otros. Al analizar todas las posibilidades, se dan cuenta que existen varios mercados, tomando el que consideran más viable.

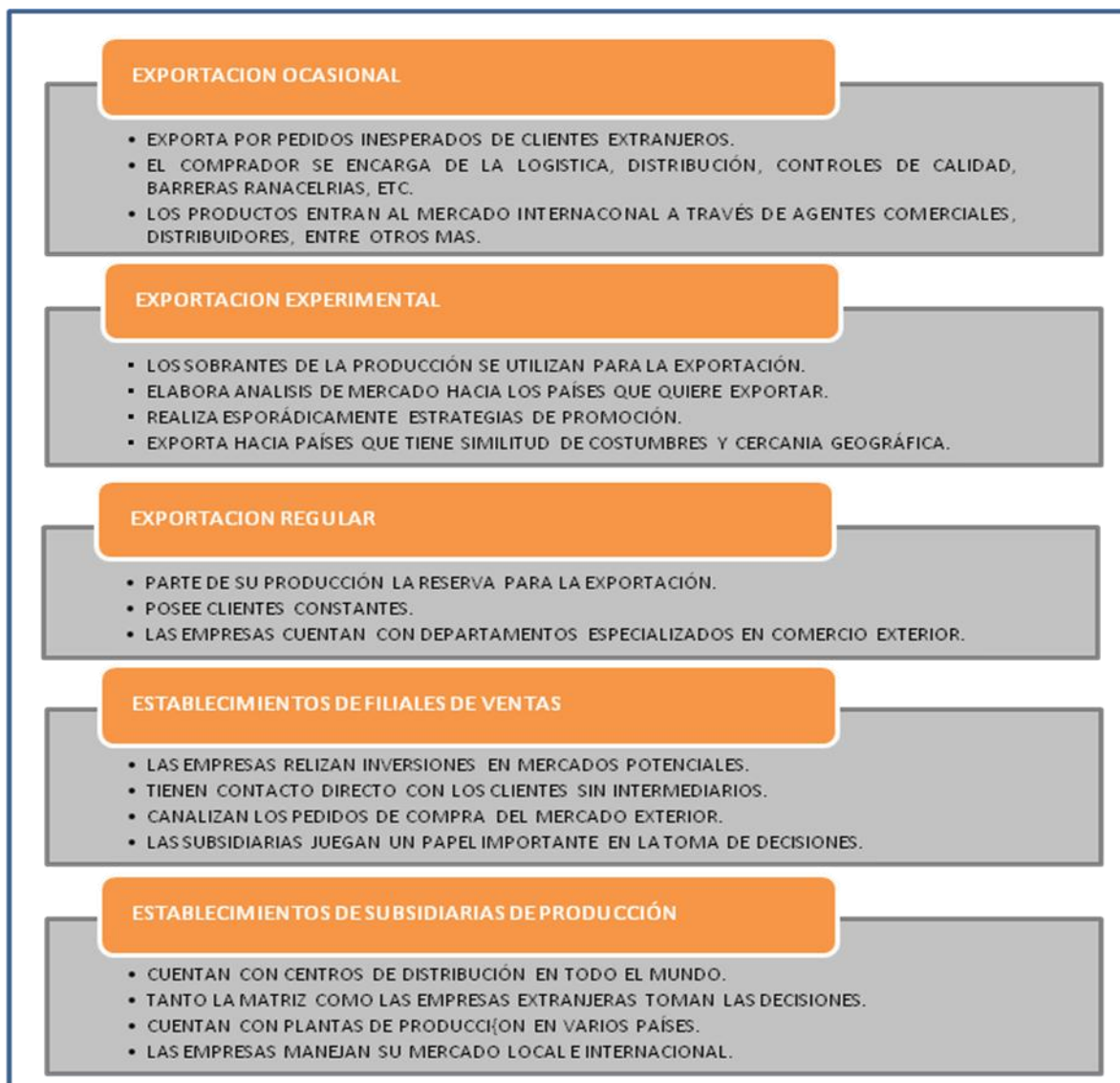
Supongamos que Muebles HETS tras estudios concluye que Costa Rica es el país más viable, debido a que su legislación es flexible en cuanto a creación de establecimientos, importación y exportación de materias primas y maquinaria; la transportación de la mercancía es más económica, debido a la ubicación geográfica, pues la subsidiaria se encuentra en medio de Centroamérica, logrando trasladar más fácilmente muebles dentro de la misma región; el costo de la mano de obra es casi la misma con respecto a México, salvo la diferencia de que el peso vale más que el colon. Todas estas características hacen que la subsidiaria de producción sea rentable para la mueblera, pues no solo se busca que se sostenga ella misma sino que también aporte dentro de la misma economía de la empresa.

En suma cualquier empresa puede llegar a la internacionalización siempre y cuando tenga sus objetivos claros con vista a la exportación de sus productos. Todos los pasos de la internacionalización son pausados, cualquier empresa debe

de estar consciente de que quiere exportar y no necesariamente deben de comenzar a incursionar en mercado internacional a través de la exportación ocasional, pues si se tiene el suficiente capital y está muy bien cimentada puede llegar a internacionalizarse por cualquier otra fase.

En el cuadro siguiente se muestra el resumen de las fases de la Internacionalización de una empresa:

**Cuadro 13. Tipos de Internacionalización**



Fuente: Elaboración propia con datos de García Cruz (2002), Rosario; Jarillo Mossi, José Carlos (1991); Guisado Tato, Manuel (2002); Colaiácovo, Juan Luis (1993); Nieto Churruca, Ana (1995); Gil-Robles Gil-Delgado, Enrique (1992).

### 3.3.6 Otras formas de expansión internacional

Existen varias formas que las empresas tienen a su alcance para iniciar su expansión internacional. Dichas formas implican contratos que la empresa establece con terceros para abrirse paso a mercados internacionales.<sup>165</sup>

Las alternativas más comunes como el joint venture, piggyback, franquicias y alianzas estratégicas son en esencia acuerdos de cooperación entre empresas. A continuación se detalla brevemente su significado.

La joint venture es la unión de una empresa extranjera y otra local, aportando la primera normalmente capital y tecnología, mientras que la segunda aparte de capital suele contribuir con sus conocimientos y accesibilidad al correspondiente mercado local<sup>166</sup>. Este tipo de alianza brinda varias ventajas como mayor control de la producción, mayor conocimiento y acercamiento del mercado, mejores canales de distribución y acceso a más clientes.

Las desventajas de la joint venture es que se comparten ganancias y riesgos entre socios, discrepancia en cuanto a prioridades y estrategias entre el socio internacional y el local, diferencias culturales.<sup>167</sup>

El piggyback consiste en apoyarse en la red de distribución de una empresa, la canalizadora, situada en mercados exteriores.<sup>168</sup> Las empresas utilizan los canales de distribución de otras para poder vender sus productos conjuntamente con los de ellas.

---

<sup>165</sup> Op. Cit., Jarillo Mossi, José Carlos, *Estrategia Internacional* p.81

<sup>166</sup> Op. Cit. Guisado Tato, Manuel, *Internacionalización de la empresa*, p. 127

<sup>167</sup> Op. Cit., Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, p. 306

<sup>168</sup> Op. Cit., Moreno, Jose Maria, *Marketing internacional: Contenido, políticas & estrategias exitosas*, p. 206.



Una de las ventajas de esta forma es que reducen costos y amplían su competitividad y gama de productos.<sup>169</sup> El piggyback es una forma muy viable para las MiPymes o empresas que no quieren realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior.

La franquicia es “la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior.”<sup>170</sup> La gran ventaja de esta unión es que los productos están distribuidos por empresas que conocen las costumbres, hábitos y normas del mercado extranjero. Las desventajas de esta alternativa de expansión es que en algunos países existen restricciones legales para esta forma de entrada a mercado foráneo.

La alianza estratégica son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.<sup>171</sup>

Las grandes ventajas que se tienen al hacer una alianza estratégica es que incrementan la competitividad, hay desarrollo de tecnología, superación de barreras proteccionistas, incremento de oportunidades en varios mercados extranjeros, desplazar competidores y la capacidad de crear nuevos productos.<sup>172</sup>

En resumen, existen distintas alternativas para expandir las actividades hacia mercados internacionales. Cada una de estas formas requiere un determinado compromiso con el mercado y una determinada inversión, lo que da como resultado una expansión de los productos.

---

<sup>169</sup> Ibid, p. 207

<sup>170</sup> Op. Cit, Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, p. 309

<sup>171</sup> Promexico y Universidad Intercontinental, *Alianzas estratégicas. Una herramienta de competitividad internacional*, Promexico, México, 2010, p. 11

<sup>172</sup> Ibid, p. 13

### **3.4 Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo (Segusino<sup>173</sup>), S.A. de C.V.: Un caso de éxito.**

A lo largo del presente trabajo, nos hemos dado cuenta que nuestro sector mueblero es medianamente desarrollado, constituido en su mayoría por empresas familiares, las cuales, no poseen el suficiente capital, tecnología o capacitación para exportar. Sin embargo, hoy en día, el gobierno y el sector privado cuentan con apoyos económicos, financieros y tecnológicos enfocados hacia aquellas compañías que deseen no sólo incursionar en mercados extranjeros sino modernizar su planta productiva para acaparar mayor mercado local.

De igual manera supimos los diferentes tipos de internacionalización: Exportación Ocasional, Exportación Experimental, Exportación Regular, Establecimientos de Filiales de Ventas y Establecimientos de Subsidiarias de Producción, así como las características particulares de cada una de ellas.

Dado lo anterior, existe una compañía que comenzó siendo una microempresa, llegando a convertirse en una exitosa exportadora: Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo, S.A. de C.V. (Segusino). Ésta comenzó su producción en la década de los 80's, y que en la siguiente década logró exportar a 40 países.

La compañía donde se realizó la investigación, adoptó formas específicas de internacionalización que corresponden con las variantes que vimos en el inciso anterior. Actualmente Segusino, como es conocido, posee más de 3 décadas de vida y operación en el mercado nacional e internacional de fabricación y venta de muebles de madera. En este sentido, se describirá a continuación, la evolución que ha tenido y su éxito internacional.

---

<sup>173</sup> Segusino es el nombre de la marca que posee Muebles Rústicos y Hierro Forjado de Chipilo, S.A. de C.V. Asimismo es como es conocida comercialmente en el mercado nacional e internacional.

### 3.4.1 Semblanza histórica

Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V, razón social que posee actualmente, fue creado en 1980 por Antonio Zarain, en la Ciudad de Chipilo, Puebla, poblado tradicionalmente lechero.

Zarain tuvo la iniciativa de elaborar muebles hechos de madera maciza, ayudado en su mayoría, del capital humano que dejó la crisis en 1985, tras la importación de leche en polvo y la caída en la producción lechera. A finales de la década de los 80's, la pequeña planta comenzó vendiendo recamaras.

Su primera venta a un extranjero fue de manera casual, oportunidad donde se observó la existencia de demanda en el mercado internacional de muebles rústicos. Dado este auge, comenzó a crecer la empresa, teniendo una planta de más de 5 mil empleados directos e indirectos y llegando a exportar a más de 40 países.

Tal fue el crecimiento de Segusino, que en los 90's se convirtió en el tercer exportador de muebles, abasteciendo el mercado internacional gracias a los talleres asociados<sup>174</sup>

Sin embargo, la mala administración hicieron que Segusino fuese a la quiebra en el 2003, motivo que conllevó a su escisión con el fin de cumplir los términos de la liquidación. Solo una pequeña parte fue salvada, por la compra de los distribuidores ingleses.

Actualmente Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V, al mando de Jaime Eskauriatza, posee su clave del éxito gracias a su visión empresarial,

---

<sup>174</sup> Llego a tener 95 talleres asociados entre maquiladores, forjadores, torneros, pintores, decoradores, herreros, talladores, vidrieros y tejedores de tule. Los talleres se encargaban de armar los muebles que luego se dirigían a las áreas de acabado de Segusino para quedar listos para el embarque. <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=863&p=nota>, jueves 2 de diciembre de 2010, 23:42 hrs.

excelente servicio y a la exclusividad de sus productos. Asimismo, ha logrado mantenerse en el mercado internacional debido a la innovación de sus productos.

### **3.4.2 Estructura de la Empresa**

Segusino es una mediana empresa que ostenta 150 empleados, contando trabajadores internos y externos (tiene maquiladoras con personal de entre 10 y 15 empleados)<sup>175</sup>. Su capital humano es muy variado, los operativos tienen oficios que van desde el carpintero al tapicero, mientras que en las áreas administrativas se encuentra personal con Licenciatura y Maestría (Contadores Públicos, Administradores, Lic. en Comercio Internacional, Negocios Internacionales).

La empresa cuenta con maquinaria y equipo innovadora con muy pocos años de vida, estas son utilizadas tanto para la limpieza de madera, la elaboración de muebles, así como para el acabado de los mismos, todo con el fin de obtener mercancía de calidad.

Además de la tecnología, utilizan materias primas de cualidades específicas algunos materiales son de origen mexicano como el hierro o el pino (dentro de unos meses ya no utilizaran este tipo de madera por sus altos costos) y otras son de origen extranjero, como la madera, proveniente de Brasil, Perú e India. Del primer país se obtiene madera reciclada<sup>176</sup>, esto se debe a que el gobierno brasileño prohíbe la tala de algunas maderas.

### **3.4.3 Proceso de Internacionalización**

Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V inició su proceso de internacionalización con la exportación ocasional, como se había explicado

---

<sup>175</sup> La empresa no sabe el número exacto del personal que trabaja en las maquiladoras, por lo tanto puso un promedio que se sitúa entre las 10 y 15 personas.

<sup>176</sup> La madera es proveniente de chozas de las favelas brasileñas, de camas, sillas, mesas de maderas antiguas. Toda la madera reciclada es nativa de Brasil.

anteriormente, es en la cual un comprador extranjero adquiere el producto y se encarga de todas las operaciones de exportación.

La oportunidad de exportación se dio cuando el antiguo dueño, el señor Zarain, “[...] vendía sus muebles en la carretera que lleva a Atlixco, donde comúnmente lo hacía, donde un estadounidense se interesó por los muebles que mostraba, comprándolos todos. Aquel extranjero llevó los productos a Estados Unidos.”<sup>177</sup>

Esta exportación ocasional, llegó a convertirse en experimental, debido al constante consumo del comprador estadounidense. Esta oportunidad hizo que Segusino se diera cuenta del nicho de mercado que existía en el extranjero, pues el mercado local se encontraba en recesión. En esta época comenzó a mostrarse en Ferias Internacionales, dentro de las cuales daba a conocer el producto a clientes externos.

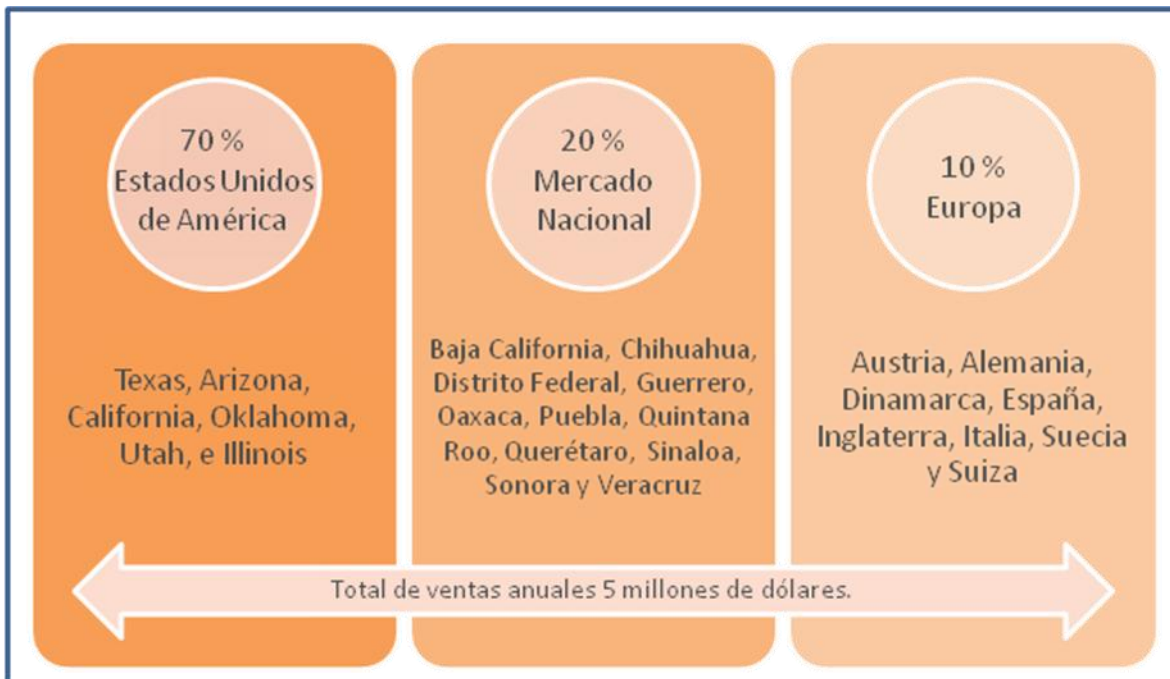
En la época de los 90’s gracias a la obtención de más pedidos, a la participación en Ferias Internacionales y a la importancia que representaba el mueble rustico; la empresa se dio a la tarea de destinar una parte de su producción al mercado extranjero. Los resultados que obtuvieron fue, la obtención de una cartera de clientes provenientes de más de 40 países y pasar a la fase de exportación regular.

Hoy en día, tras la ruptura de Segusino, la compañía siguió adelante con las exportaciones, destinando el 80% de su producción. No obstante, los clientes no son los mismos, de ser 40, ahora exporta a sólo 9 países (Austria, Alemania, Dinamarca, España, Estados Unidos, Inglaterra, Italia, Suecia y Suiza), esto no es por la falta de innovación en los productos o el servicio, sino porque el mueble rustico dejó de estar a la moda (Ver cuadro 14).

---

<sup>177</sup> Ver la entrevista reflejada en el Anexo 2. Entrevista realizada el 4 de noviembre en las instalaciones de la empresa.

**Cuadro 14. Destino de la Producción de Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V**



Elaboración propia con datos de Jaime Eskauriatza Araux y Jose Eskauriatza Wallar, dueños de Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V, entrevista realizada el 4 de Noviembre de 2010.

Sus ventas anuales ascienden a los 5 millones de dólares, dentro de los cuales se incluyen todas las líneas: contemporánea, cantera, mármol, forja, rustico, tolteca y zen. Toda la producción se basa en los pedidos nacionales e internacionales, pues a la empresa no le conviene fabricar muebles que no pueda vender a corto plazo y que se queden almacenados, pues no generan ganancias.

#### 3.4.4 Apoyo Gubernamental al Proceso de Exportación

Segusino es integrante del Programa de Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), Programa en el cual no se les cobra el impuesto general de importación de mercancías a las empresas que importan temporalmente productos destinados a la producción de mercancía de exportación. La mueblera usa el IMMEX debido a que importan su principal materia prima, la madera.

Esta ayuda económica es una forma de ver el reembolso del IVA en sus productos, pues no siempre se recuperan pagos de impuestos. La compañía es parte del IMMEX gracias a la facturación de 5 millones de dólares anuales, a la importación exclusivamente las mercancías aprobadas dentro de los plazos convenidos y por cumplir con lo establecido en dicho Programa.

A pesar de que solo es participe de un Programa, la empresa debe de observar que existen diversos Programas gubernamentales de los cuales puede disponer, entre los que se encuentran el Programa Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), donde se les reintegra los saldos a favor del IVA por concepto de exportaciones; o el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) donde puede importar temporalmente libre de impuesto, IVA y/o cuotas compensatorias aquellas mercancías que sean utilizables para la elaboración de un producto exportable; entre otros más, los cuales se describen en el segundo capítulo.

Toda empresa debe encontrar todas las formas posibles para hacer a su compañía más competitiva e innovadora, se pueden valer de créditos financieros, apoyos económicos o ayuda tecnológica, todo con el fin de hacer frente a los requerimientos de los mercados internacionales.

#### **3.4.5 Principales Mercados y Resultados a Futuro**

Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo es el ejemplo de cómo un taller carpintero puede llegar a convertirse en una de las principales empresas exportadoras de muebles, teniendo siempre en mente una visión empresarial y el posicionamiento en el mercado local e internacional.

Sin embargo, a principios del siglo XXI, la empresa comenzó a sufrir varios cambios: el mueble rustico dejo de estar a la moda, la competencia del mueble

chino e hindú, que era mucho más económico que el mexicano y la mala administración causada por la falta del pago de distribuidores, hicieron que se fuera a la bancarrota. No obstante los distribuidores ingleses se interesaron por la compra de la marca y de la fábrica en la que se encuentran actualmente.

En 2003, cuando entro la nueva administración, tuvo que afrontar el reto de buscar nuevos mercados a los cuales vender su producto. A pesar de los desafíos, han tratado de posicionarse de nuevo a través de su creatividad empresarial.

Hoy en día el éxito de esta nueva administración se basa en el aprovechamiento de todos los elementos disponibles, el deseo de afrontar nuevos retos, la visión empresarial, la supervisión del servicio al cliente, la calidad y el cumplimiento en los pedidos aunado a la búsqueda de estrategias de negocios por parte de los dueños.

Actualmente, como ya se había mencionado, la empresa exporta a 9 países, utilizando el sistema de distribución<sup>178</sup>, los distribuidores son los encargados de vender al menudeo. Su principal comprador es Estados Unidos debido a su cercanía, a la semejanzas de gustos (existen 30 millones de mexicanos) y al posicionamiento de la marca. Existen 8 distribuidores en todo este territorio, el más importante es Texas, por tener 3 distribuidores; el resto solo posee uno (Arizona, California, Oklahoma, Utah e Illinois).

Al igual que en Estados Unidos, Segusino exporta a Europa, aunque no en la misma cantidad, pues solo destina el 10% de su producción total, siendo la línea de muebles rústicos y contemporáneos la más solicitada.

En mercado nacional todo se maneja a través de las franquicias. Los franquiciatarios adquieren el derecho de establecer y adquirir una tienda, donde se

---

<sup>178</sup> Segusino solo vende a mayoreo, mínimo un contenedor equivalente a 400 mil pesos. Los únicos que venden al menudeo son los distribuidores.



vende a menudeo exclusivamente mercancía de Segusino, con el precio que más les convenga. Existen actualmente 22 franquicias<sup>179</sup>, cada una encargadas de mantener la calidad y el prestigio de la marca Segusino.

Pero cuales son los proyectos que tiene la empresa a futuro. Jaime Eskauriatza comento que “en México lo primordial es crecer a través de las franquicias”, se quiere distribuir en todo el territorio nacional.<sup>180</sup>

A nivel internacional es poderse posicionar mejor en el mercado extranjero por medio de los muebles con calidad. Asimismo “ser identificados como una marca mundial líder de muebles de madera maciza y hierro forjado”<sup>181</sup>.

Como punto final, a nivel empresa es implantar alta tecnología en todos los procesos productivos, para así elaborar muebles en menor tiempo y entregar pedidos más rápido. Además innovar sus productos, hacer piezas únicas, así como seguir utilizando madera reciclada para la fabricación de piezas, debido a los bajos costos que ello conlleva.

Como hemos visto esta empresa ha tenido éxito gracias a las oportunidades que se le han presentado, pues siempre surte las órdenes de producción en los tiempos establecidos, observando y analizando el mínimo detalle en los productos.

Ahora bien, basándonos en el tema de investigación antes realizado podemos identificar las posibles alternativas de solución que existen para las empresas muebleras mexicanas:

Por un lado existen las políticas gubernamentales enfocadas a auxiliar a los sectores menos favorecidos, a través de programas de asistencia, cuyo principal

---

<sup>179</sup> Las franquicias se dividen en: Baja California 2 , Chihuahua 2, Distrito Federal 4, Guerrero 1, Oaxaca 1, Puebla 2, Quintana Roo 1, Querétaro 1, Sinaloa 1, Sonora 2 y Veracruz 5 franquicias. <http://www.segusino.com/esp/nacionales.php>, Martes 14 de diciembre de 2010, 22:34 hrs.

<sup>180</sup> Entrevista realizada el 4 de noviembre de 2010 en la empresa.

<sup>181</sup> *Ibíd.*

objetivo es abrir las oportunidades en mercados exteriores y/o iniciar el proceso de internacionalización. Por ejemplo una empresa que ostenta la idea de fabricar un mueble novedoso que ocasionaría incremento en sus ventas pero no lo puede realizar a causa de falta de capital. En estos casos, las empresas se acercan a los programas que les dan soluciones financieras, dependiendo de las necesidades de cada una de las compañías.

Por el otro lado, se encuentran las estrategias empresariales dentro de las cuales las empresas buscan detectar oportunidades en mercados internacionales, por medio de alianzas cuyo fin es tener acceso más fácil a mercados o tecnologías que las empresas no pueden por si solas.

Un claro ejemplo es el piggyback, como ya se había dicho, es la utilización de canales de distribución de una empresa para vender sus productos conjuntamente con los de ella. Este es una manera fácil para que las MiPyMes incrementen sus operaciones en el exterior. Esta estrategia empresarial la pueden usar las compañías muebleras cuando no quieran invertir en creaciones de redes comerciales en el exterior.

La ventaja del piggyback es que las compañías adquieren experiencia en mercados internacionales, incrementan su competitividad y la calidad de sus productos, no obstante, algunas ocasiones la empresa comercializadora vende los productos con su propia marca, lo que ocasiona que el fabricante se beneficie del prestigio de la empresa.

Las joint ventures, empresas creadas por dos o más compañías para el desarrollo de una actividad, es una estrategia que pueden utilizar las empresas que quieran internacionalizarse pero que no poseen la experiencia para incursionar en un nuevo país o que no posee recursos. Estás buscarían una empresa ya situada con los conocimientos del país al que se quiere penetrar con el fin de acceder a sus

canales de distribución y clientes; o buscaría un socio para que financiara conjuntamente un proyecto.

El beneficio que se tiene al realizar un joint ventures es que se comparten u obtiene tecnología avanzada, mayor conocimiento del mercado, mayor financiamiento para la elaboración de proyectos e acrecentar la competitividad.

Las alianzas estratégicas es otra forma de irrumpir en el exterior, como ya se había comentado son acuerdos entre dos o más empresas que se unen para lograr una ventaja. Las MiPyMes la pueden utilizar cuando no cuentan con los recursos humanos o financieros para hacer frente a una inversión o para penetrar en nuevos mercados.

En el caso de la industria mueblera, las empresas podrían formar una alianza en la que una aportaría el capital, otra los recursos humanos y otra la tecnología, todo con el fin de elaborar un producto con un costo menor, logrando con ello el desplazamiento de competidores.

Otro tipo de alianza que podría utilizar el sector mueble, es la alianza de mercadotecnia<sup>182</sup>, en la cual la empresa mueblera llevaría su producto al mercado exterior utilizando un sistema de distribución de una empresa que se encuentre en el país al que se quiere penetrar.

La ventaja de las alianzas estratégicas, es que se da la transferencia de tecnología, aumento en las ventas, sobrevivencia en un mercado competitivo, incremento de la competitividad y acceso a nuevos mercados.

Dado lo anterior se puede resumir que las empresas deben de ver la internacionalización como una oportunidad para entrar en mercados exteriores,

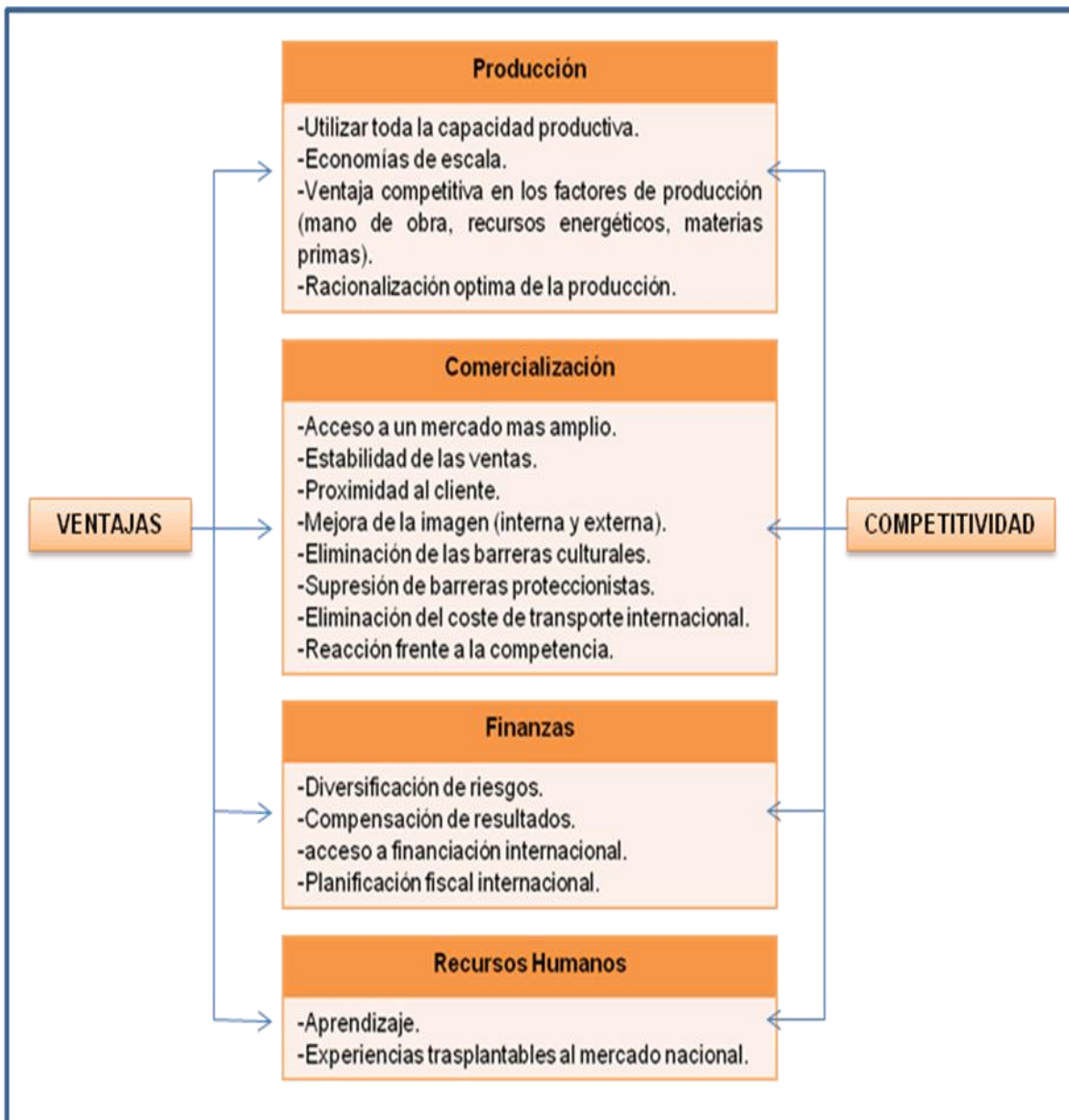
---

<sup>182</sup> La alianza de mercadotecnia utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas. Op. Cit. Promexico y Universidad Intercontinental, p. 23

pues se obtendría un crecimiento continuo. Es también saber que el proceso de expansión internacional debe de ser continuo, mientras la empresa adquiere más experiencia, aumenta la participación en otros mercados.

Es por esta razón que en el cuadro 15 mostrará las ventajas que tiene una empresa al realizar el proceso de internacionalización:

**Cuadro 15. Ventajas de la Internacionalización**



Fuente: Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, Olegario, *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid, 1995, p. 225

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron, de acuerdo a las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo son las siguientes:

La industria del mueble posee desventajas que no han permitido su buen desarrollo comercial tales como:

- ❖ El rezago tecnológico en el que se encuentra México debido a la falta de inversión que se realiza en este rubro, haciendo que nuestro país sea un importador de tecnología. Esto ha dado que el sector mueblero no produzca la cantidad y en el tiempo estipulado los pedidos;
- ❖ La falta de fondos económicos para modernizar la maquinaria y equipo de todas las industrias, pues gran parte de ellas poseen maquinaria con más de 10 años de vida, haciendo que el nivel de producción no sea el mismo comparado con aquellas que poseen tecnología de punta;
- ❖ La escasa calificación en el capital humano mexicano debido a la insuficiente capacitación y/o educación que existe en el país. Esta causal da como resultado una mente limitada a la hora de tomar decisiones o al cierre de negocios. Gran parte de los empleados no tiene estudios, sino que los conocimientos de los oficios que profesan los han adquirido con el paso del tiempo;
- ❖ La poca innovación de los productos nacionales y la competencia desleal frenan a los empresarios para seguir continuando con sus ventas y a su vez crecer, ya que las mercancías de las empresas extranjeras son menores. Esto da como resultado que las empresas no puedan competir para obtener ganancias, innovarse y desarrollarse. Un claro ejemplo de esto fue en la época de los 90`s, cuando se dio la apertura comercial logrando que muchas empresas asiáticas, en especial chinas, vendieran sus productos a menores costos, logrando el quiebre de empresas muebleras mexicanas.

Todas las limitaciones han ocasionado que el sector mueblero no pueda desarrollarse adecuadamente, ocasionando un declive en la producción y comercialización del mueble. Aunando a estas desventajas, se suma la competencia del mueble asiático, con características parecidas al mexicano, con un precio más económico debido al costo de la mano de obra que es menor que el de México gracias a la política salarial que se maneja en dicho país, así como a la utilización de insumos de segunda.

Si hubiera más promoción de los programas gubernamentales y privados se podría mejorar la productividad, calidad y reducir costos, así se podría incrementar el comercio hacia distintas partes del mundo. Llegando a tener empresas locales exitosas, transformándose a la larga en grandes exportadoras de muebles. No obstante, los apoyos privados deberían de ser abiertos a todo público, pues la mayoría brinda ayuda a los miembros de la organización sin costo o con una cuota de recuperación.

A pesar de que el gobierno ve los financiamientos como una inversión, ya que se debe de rendir cuentas anualmente, no existe una política gubernamental enfocada a las MIPyMES con potencial para la internacionalización, pues algunos apoyos son enfocados solo a empresas involucradas en el comercio exterior.

Dependerá de cada una de las empresas comprobar si son o no viables los beneficio que se obtienen al ser parte de los programas, cada una verá las necesidades que tienen y determinarán el que más les convenga.

La presente investigación nos proporcionó las diversas formas de internacionalización; no obstante existen más de 95% de Micro y Pequeñas empresas mexicanas que se enfocan solo al mercado local y nacional. Muchas de ellas no poseen las ganas de realizar comercio exterior, siendo una de las principales causas el excesivo costo que ello implica o la falta de iniciativa.

Sin embargo el costo no es excesivo sino que el exportar significa un fuerte paso hacia el crecimiento de una empresa, siempre se tiene que poseer claro el objetivo al que se quiere llegar, que en este caso es la internacionalización. Si se quiere llevar los productos al extranjero, primero se tienen que ver las ventajas que ello conlleva, realizar estudios de mercado enfocados al país al que se quiere llegar, tomando en cuenta las distintas normas aplicables hacia el mueble y ver este paso como una forma de incrementar su competitividad.

Es por esta razón que deberían de emprenderse proyectos dirigidos a la internacionalización de la empresa, promocionados por el sector privado y público, para que con ello se incremente los empleos, crezcan económicamente y se modernicen las empresas.

Al mismo tiempo se pudo observar que no es necesario que empiecen por la primera fase de la internacionalización (exportación ocasional), sino que dependiendo de la capacidad, dinero y visión que se tenga pueden comenzar por la exportación experimental o regular. Lo que no es muy aconsejable es que comiencen el proceso saltándose las primeras 3 etapas, pues se privan de conocer los mercados extranjeros o en su caso no estarán familiarizados con los movimientos de una operación internacional. Lo más importante de realizar la internacionalización son los beneficios que obtendrá como empresa, no solo a nivel comercial sino a nivel interno.

Asimismo aunque la internacionalización significa el desarrollo de la empresa en el terreno internacional, no quiere decir que la empresa pase por todas las etapas del proceso de expansión internacional, pues la última etapa implica un cambio profundo con inversión en recursos humanos y financieros, así como problemas de coordinación a distancia con sus subsidiarias.

### Conclusiones particulares:

La industria del mueble ha jugado un papel importante en la economía mundial desde la antigüedad, pues el hombre siempre ha buscado la forma de hacer más cómodo su habitat, elaborando todo tipo de muebles, claros ejemplos los tenemos de los vestigios de los egipcios, griegos, romanos, etc. Tal ha sido la importancia de este objeto que se han creado todo tipo de empresas en todo el mundo. En cuanto a nuestro país, los españoles nos cambiaron la visión que se tenía del mueble a convertirlo de un objeto común a un objeto de confort y decoración.

El sector mueblero en México, se ha caracterizado por ser artesanal, la mayoría de los productos se hacen a mano logrando piezas únicas, vistosas para el ojo extranjero; gracias a ello y a la moda de los muebles rústicos, en la época de los 90`s repunto su éxito creándose más de 5000 empresas, muchas de ellas dedicándose a la exportación. Entre ellas Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V. (Segusino), quien logro exportar a más de 40 países.

Segusino como es conocida, es un ejemplo de cómo un taller carpintero puede convertirse en una empresa exportadora. No obstante, su suerte no pudo prolongarse ya que debido a la mala administración estuvo a punto de la quiebra, salvando sólo una parte los distribuidores ingleses (mas del 90% es capital mexicano).

La nueva administración al mando de Jaime Eskauriatza ha salido adelante a pesar de los retos (enfrentarse a nuevos mercados, afrontarse a competidores asiáticos, invertir en el mercado mexicano). Su principal clave es buscar la innovación de sus productos, tratándolos constantemente de ser únicos, un plus que los consumidores toman en cuenta a la hora de adquirir muebles, porque no solo se adquieren un simple producto, sino obtienen un valor agregado: el diseño exclusivo.



En lo que respecta al mercado nacional, han logrado posicionarse gracias a la utilización de franquicias: tiendas al menudeo con licencia de explotación del producto. En ellas los franquiciatarios venden solamente producto Segusino a precios accesibles y preservan la reputación y la imagen de la marca.

En la actualidad, la industria mueblera no posee el mismo éxito que en la década de los 90's, pues dejó de ser factor de moda el rustico, dando como resultado el quiebre de negocios. Este efecto se ve reflejado en la participación en el Producto Interno Bruto según el Banco de México, en 2003 participaba con el 28% mientras que para 2009 de 19%, habiendo una reducción del 11 %. Para el primer semestre se ve una mejoría logrando una participación del 17%.

El principal producto exportado ha sido Asientos y sus partes, que en 2009 fue de \$2,306.2 millones de pesos, siguiéndole Partes de asientos \$ 1,976.1 y Lámparas y letreros luminosos con \$ 862.9. Con ello podemos ver que hay que enfocarnos en los demás muebles: Recamaras, salas, comedores, muebles de entretenimiento, etc. para incrementar su comercio.

A razón de lo anterior se deben de crear proyectos dirigidos a la expansión de las empresas hacia el comercio internacional como las joint venture. En ellas las empresas mexicanas llevarían sus muebles hacia cualquier país, aportando ellas capital y tecnología o en su caso capital e innovación de productos. Con el conocimiento del mercado de la empresa extranjera y la accesibilidad de ella, se podrá comercializar la marca mexicana, resultando con ello un incremento económico en ambas empresas.

De igual manera existe el piggyback, que podría considerarse una forma beneficiosa para las empresas que quisieran conocer y adquirir experiencia en mercados internacionales.

Otra forma de internacionalizarse sería a través de alianzas estratégicas. Algunas veces existen MiPyMes preparadas para la penetración a nuevos mercados, pero carecen de capital humano, recursos o de líneas de productos completas para lograr incursionar en mercado internacional. En ejemplos como estos la forma más fácil de obtener beneficios es asociarse con otra empresa.

En la alianza estratégica compartirían riesgos, aprovecharían los recursos financieros, humanos y tecnológicos de cada una de ellas, para así satisfacer la necesidad mutua: exportar el mueble a corto plazo. Las empresas participantes conservarían su autonomía y libertad en la gestión internas, así como su relación con terceros.

Los beneficios que las MiPyMes al ser parte de una alianza estratégica es: reducir costos de producción, distribución, logística, etc.; penetrar nuevos mercados, ya sea nacional o internacional; transferencia de tecnología para mantener una posición competitiva; desplazar competidores; adquirir nuevos canales de distribución.

Por último la aportación que hace el presente estudio a las Relaciones Internacionales es comprender que estamos inmersos en un sistema capitalista donde hay intercambio de mercancías y servicios, que se ha dado gradualmente gracias a la apertura y liberación del mercado mundial. Dicha apertura comercial ha beneficiado a la industria del mueble, pues no solo se ha podido obtener bienes a bajo costo sino que también se ha adquirido tecnología avanzada para el proceso productivo.

Esto ha dado lugar que la industria mueblera mexicana pueda internacionalizarse, logrando con ello llevar producto mexicano a cualquier parte del mundo e incrementar la cooperación económica con otras empresas.

## ANEXO 1 BOSQUES CERTIFICADOS

Existe en México alrededor de 600 mil hectáreas de bosques certificados por la FSC (Forest Stewardship Council, es decir, Consejo de Manejo Forestal), que no se encuentran en peligro de extinción.

Existen dos certificaciones dentro del Consejo de Manejo Forestal: la Certificación de buen manejo forestal y la certificación de cadena de custodia. La primera que se da a los propietarios de bosques que llevan a cabo los estándares ambientales, económicos y sociales sobre el buen manejo de bosques. una vez obtenido el certificado se realiza mínimo una vez al año inspecciones para asegurarse de que realizan los criterios y mejoran las prácticas del manejo del bosque. La segunda abarca toda la línea de producción, desde el árbol hasta el producto final, para asegurarse que la madera proviene de un bosque certificado. En esta certificación se puede dar a grupos pequeños y medianos, para abaratar costos, que tengan características similares. Una vez obtenido el certificado mínimo una vez al año se realizan visitas a una muestra del sitio. Una vez obtenido el certificado se recomienda que sea a una asociación u organización

Al obtener el certificado de Consejo de Manejo Forestal las comunidades tienen muchos beneficios genera ventajas competitivas, te facilita acceso a nuevos mercados, ayuda a la conservación de la naturaleza, protege a las especies amenazadas o en peligro de extinción, contribuye a la disminución de accidentes de trabajo, mediante la introducción de normas de seguridad y prevención de accidentes.



En nuestro país hay 35 ejidos y comunidades forestales que poseen certificación de buen manejo forestal. Éstos se distribuyen en cinco Estados: Durango, Guerrero, Oaxaca, Michoacán y Quintana Roo.

**Comunidades Certificadas por el Consejo de Manejo Forestal (FSC):****DURANGO<sup>116</sup>**

Nombre	Dirección	Teléfono	Maderas
Compañía Silvícola Chapultepec, S. de R.L. de C.V. www.forestalalfa.com.mx	Estroncio No. 120, Interior A. Ciudad Industrial, Durango	Tel. (618) 818-0503; Fax: (618) 818-8690	Pino
Comunidad el Tarahumar y Bajíos del Tarahumar	Complejo Industrial Santiago Papasquiario	Tel. (674) 862-1167; Fax: (674) 862-1508	Pino
Comunidad Indígena Colectiva Forestal de San Bueno de Milpillas Chico	Calle Atenguillo No. 515, Granja Graciela, Pueblo Nuevo	Tel. (618) 826-1899; Fax: (618) 826-1893	Pino
Cuevecillas y Culebras	Privada del Fresno No. 313, Zona Centro, Durango	Tel. 817-2110	Pino
Ejido Agustín Melgar	Las Rosas No. 200 Col. 9 de Julio	Tel. y Fax. (618) 835-4844	Pino
Ejido Colectivo Forestal San Isidro	Domicilio Conocido, San Isidro	Tel. (200)-124-5616	Pino
Ejido Duraznito y Picachos	Domicilio Conocido, Poblado Neveros, San Dimas	Tel. (555) 151-4713; Fax: (555) 876-0035	Pino, Encino
Ejido El Salto de Camellones	Kilómetro 2.5 Carretera Santiago-Tepehuanes Santiago Papasquiario	Tel. (674) 862-1409; Fax: (674) 862-0124	Pino, Encino
Ejido Forestal Vencedores	Domicilio Conocido Poblado Vencedores	Tel. (674) 866-2055; Fax. (674) 866-2055	Pino, Encino
Ejido La Manga y Anexos	Domicilio Conocido San Miguelito, San Dimas	Tel. (618) 813-1510; Fax. (618) 813-1530	Pino, Encino
Ejido San Esteban y Anexos, Pueblo Nuevo	Domicilio Conocido Poblado San Juan, Pueblo Nuevo	Tel. 821- 1204; Fax. 876-0035	Pino, Encino, Tásate
Forestal Tezains S.P.R. de R.L.	Dom. Conocido. s/n Nuevo San Diego Mpio. de Santiago Papasquiario	Tel. 864-4014 y 15; Fax. 864-4014	Pino, Encino
Rancho Molinillos S.P.R. de R. L.	Carretera Panamericana Km. 957	Tel. 835-7237 y Fax. 837-7238	Pino, Encino
Condueños de La Sierra del Nayar S.C	Calle Miguel Hidalgo s/n, El Nayar	Tel. 825-9184	Pino
Torre de Carpio	Carretera Panamericana Kilómetro 959	Tel. 835-7186; Fax. 835-7186	Pino, Encino
Ejido Ciénega de los Caballos	Av. San Ignacio No. 120 Fraccionamiento San Ignacio	Tel. (618) 813-3203; Fax. (618) 813-3209	Pino
Ejido Chavarria Nuevo	Domicilio Conocido Poblado Chavarria Nuevo, Pueblo Nuevo	Tel. 876- 0106; Fax. 876-0035	Pino, Encino, Tásate
Ejido Chavarria Viejo	Domicilio Conocido Poblado Chavarria Viejo, Pueblo Nuevo	Tel. 876-0078; Fax. 876-0035	Pino, Encino, Tásate

<sup>116</sup> [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_dgo.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_dgo.php), Lunes 28 de enero de 2008, 12:30

**OAXACA<sup>117</sup>**

Nombre	Dirección	Teléfono	Maderas
UEAFC "Zapoteca-Cárdenas"	Sierra Juárez 201 Colonia Primavera, San Martín Mexicapán	Tel. (951) 512-0788; Fax. (951) 512-0788	Pino, Encino
Comunidad de Ixtlán de Juárez www.ucfas.com	Carretera Oaxaca-Tuxtepec Km. 75.5 No. 9	Tel. (951) 553-6146; Fax. (951) 553-6144	Pino
Capulálpam de Méndez	Hidalgo No. 01, Capulálpam de Méndez	Tel. (951) 539-2040; Fax. (951) 539-2040	Pino
Santiago Comaltepec	Planta Baja del Palacio Municipal	Tel. (951) 546-6051; Fax. (951) 546-6000	Pino
La Trinidad	Planta Alta de la Agencia Municipal	Tel. (951) 546-9001	Pino
Santiago Xiacu;	S/N Calle Principal Santiago Xiacui	Tel. (951) 546-9110	Pino
Santa Catarina Ixtepeji	La Cumbre Ixtepeji, Ixtlán	Tel. 01 200-125- 7096	Pino, Encino

**QUINTANA ROO<sup>118</sup>**

Nombre	Dirección	Teléfono	Maderas
Ejido Caoba	Domicilio Conocido, Ejido Caoba, Othón P. Blanco	Tel. (983) 832-5232; Fax. (983) 832-9802	Tropicales
Ejido Laguna Kanab	Domicilio Conocido, Ejido Laguna Kanab, Municipio de Felipe Carrillo Puerto	Tel. (983) 809-0128	Tropicales
Ejido Naranja Poniente	Domicilio Conocido, Ejido Naranja Poniente, Municipio de Felipe Carrillo Puerto		Tropicales
Ejido Noh-Bec	Domicilio Conocido, Ejido Noh-Bec, Municipio de Felipe Carrillo Puerto	Tel. (983) 208-6034; Fax. (983) 839-8481	Tropicales
Ejido Petcacab	Domicilio Conocido, Ejido Petcacab, Municipio de Felipe Carrillo Puerto	Tel. 832-5232; Fax. 832-9802	Tropicales
Ejido Tres Garantías	Domicilio Conocido, Ejido Tres Garantías, Municipio de Othón P. Blanco	Tel (983) 832-5232; Fax. (983) 832-9802	Tropicales

**GUERRERO<sup>119</sup>**

Nombre	Dirección	Teléfono	Maderas
Ejido El Balcón	Kilómetro 106 Carretera Acapulco-Zihuatanejo, Colonia Las Tunas	Tel. (742) 425-1090; Fax: (742) 425-1070	Pino, Oyamel, Encino

<sup>117</sup> [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_oax.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_oax.php), Lunes 28 de enero de 2008, 12:40

<sup>118</sup> [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_groo.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_groo.php), Lunes 13 de diciembre de 2010, 12:45

<sup>119</sup> [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_gro.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_gro.php), Lunes 13 de diciembre de 2010, 12:50

## ANEXO 2

### ENTREVISTA REALIZADA A MUEBLES RÚSTICOS Y FORJADOS DE CHIPILO (SEGUSINO), S.A. DE C.V

Buenas días me llamo Jose Eskauriatza, y soy el Director Comercial de Segusino, bienvenidas a la entrevista.

Buenas días.

Parte 1

1. Su razón social es Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V., pero en su página aparecen como Segusino S.A. ¿Por qué utilizan el nombre de Segusino, es porque es el nombre de la marca o se trata de una división de sus productos?

**Efectivamente Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V es nuestra razón social. Segusino es el nombre de la marca, pues anteriormente la empresa se llamaba Muebles Rústicos Segusino y en 2003 nosotros los distribuidores ingleses adquirimos una parte de la compañía, cambiándole la razón social. Además Segusino es la marca conocida a nivel nacional e internacional.**

2. La historia de Segusino. ¿cuándo y quién fundó Segusino?

**Conocen la historia de Chipilo, en este pueblo se encuentran italianos que llegaron a finales del siglo XIX a trabajar las tierras. Estos italianos que llegaron a la ex hacienda de Chipiloc, ahora Chipilo, trajeron sus costumbres y la manera de elaborar productos lácteos.**

**Le empresa Segusino se creó en 1980 por Antonio Zarain, quien empezó con un pequeño negocios de recamaras de madera en un pequeño local.**

3. Estructura Organizacional de la empresa.

**No se proporcionó.**

4. En cuanto al nivel operativo ¿sus trabajadores están certificados? Es decir si reconoce la Secretaria del Trabajo y Previsión Social o la SEP su oficio.

**Los trabajadores operativos no están certificados, solo poseen los oficios que han aprendido. Cuando se solicita personal que este en las áreas productiva, se les aplica exámenes donde muestran sus capacidades. En cuanto al personal que están en las áreas de administración, comercial, finanzas, son gente con estudios profesionales a excepción de una persona que no posee Licenciatura pero si 15 años de experiencia en el área administrativa.**

5. ¿Cómo empezaron a exportar? Tengo entendido que fue una exportación ocasional, es decir que un cliente extranjero se intereso en sus productos.

**La compañía empezó a exportar cuando en una ocasión el señor Antonio estaba mostrando sus muebles en la carretera, llego un gringo y le gustaron sus muebles, tanto fue el gusto de éste que dejo todo hasta la lancha que llevaba para llenar su camioneta de mercancía. En ese momento fue cuando Antonio se dio cuenta del potencial que existía.**

6. La primera vez que exportaron ¿fueron asesorados? Si la respuesta en un si, ¿Qué servicios les proporciono?

**No sabemos con exactitud, pues fue en la administración pasada. Sin embargo, la empresa siempre ha llevado la mercancía hasta donde el cliente quiera.**

7. Como dan a conocer sus productos a nivel internacional, ya sea a través de Ferias Internacionales, Misiones, revistas especializadas o por algún otro medio.

**Comúnmente se hacía a través de Ferias Internacionales, de ahí se obtuvieron muchos compradores que se interesaron en nuestros muebles. Pero en los últimos dos años, ya no hemos ido a ferias ya que los distribuidores son los que se encargan de ello.**

## **Anexo 2. Entrevista Realizada A Muebles Rústicos y Forjados De Chipilo (Segusino), S.A. de C.V**

8. Han tenido reconocimientos y condecoraciones, premios a nivel nacional o internacional.

**Con la administración pasada si, en 1996 obtuvo el Premio Nacional de Exportación. En esta nueva administración no ha habido un reconocimiento.**

9. Utilizan algún programa de gobierno, es decir apoyo económico, tecnológico, financiero.

**Si utilizamos el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) porque es una forma de ver la devolución del IVA. También utilizamos un crédito que nos proporciona Banamex y ese es destinado a la producción.**

10. Están certificados en alguna Norma ISO. ¿Cuál y desde cuándo?

**No**

11. Volumen de ventas anuales.

**5 millones de dólares. En lo que va del año llevamos 3 millones.**

12. Ya que ustedes se especializan en muebles de madera y de hierro forjado. ¿Cuánto porcentaje de su producción es de hierro forjado y cuanto de madera?

**No podemos saber cuánto exactamente, pues hay muebles integrados por los dos materiales. Un estimado es 30 % hierro forjado y 70 % madera.**

13. Se han incrementado sus exportaciones

**Si**

14. La producción de madera ¿como la clasifica?, es decir solo es mueble rustico o también es de línea (contemporáneo, campestre, etc.)

**Hay diversas líneas: contemporáneos, hierro forjado, rústicos, campestre.**

15. De su volumen de ventas internacionales. ¿Qué países son a los que exporta? ¿qué porcentaje representa de sus ventas totales?

**Del 100% de las ventas, 10 % es destinado al mercado europeo, 20% a mercado nacional y el 70 % a Estados Unidos. Los países a los que exportamos son: Austria, Alemania, Dinamarca, España, Estados Unidos, Inglaterra, Italia, Suecia y Suiza.**

16. ¿Qué productos son los que más exporta?

**La línea contemporáneo y rustico.**

17. ¿Su contrato de compraventa es internacional? Me refiero a que ustedes contratan una agencia aduanal directamente o utilizan mensajería o paquetería internacional.

-¿ustedes son los encargados de la logística internacional?

**Nosotros exportamos a todos los lugares que nos pidan. Nosotros nos encargamos de la logística, pero si un cliente ya tiene a su agente aduanal se hará lo que nos solicite.**

18. Del volumen de producción, existe una parte establecida para la exportación o solo se elaboran en base a pedidos.

**La mayoría de la producción se destina a la exportación, toda la producción se hace en base a pedidos, solo se vende por contenedor, que es aproximadamente 400 mil pesos. No nos conviene elaborar muebles que se queden muchos años guardados y de los cuales no se tenga una ganancia a corto plazo.**

19. ¿El tipo de materia prima (madera) que utilizan es nacional o de importación?

**Utilizamos madera nacional e importada, pino oyamel, La nacional es pino, ya que su reemplazo toma entre 3 y 4 años comparado con el promedio de 25 años o más que son necesarios en la mayoría de las maderas duras, aunque dentro de poco ya no utilizaremos la mexicana por sus altos costos. En cuanto a la madera importada proviene de Brasil, Perú e**

## **Anexo 2. Entrevista Realizada A Muebles Rústicos y Forjados De Chipilo (Segusino), S.A. de C.V**

**India. De Brasil obtenemos madera reciclada proveniente de chozas y esto se debe a que en Brasil están prohibidas algunas maderas.**

20. Si un cliente extranjero quiere adquirir un mueble, debe dirigirse hacia su distribuidor en el extranjero o los puede contactar directamente. Si es el segundo, ustedes se encargan de llevarlo hasta el lugar convenido o dependiendo del contrato de compra-venta.

**Si puede llegar cualquier comprador puede hacer un pedido pero debe de ser mayor a un contenedor. Todas las ventas se hacen a través de los distribuidores quienes son los que pueden vender a mayoreo y menudeo. Segusino no vende por pieza.**

21. Proyectos a mediano y corto plazo.

**Poderse posicionar mejor en los mercados extranjeros a través de mejores productos. Ser identificados como una marca mundial líder de muebles de madera maciza y hierro forjado. En México lo primordial es crecer a través de las franquicias, y poder cerrar el negocio con las empresas mexicanas de giros línea blanca, electrodomésticos y muebles pues no solo venderían un mueble sino una marca.**

### **VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA**

En las franquicias nosotros no podemos mandar a un carpintero hacer un mueble porque no le...para que nos de un buen precio tenemos que pedir mínimo 6 digamos y entonces nos quedamos con stock. Por eso digo pedido que para todo lo que no es nacional hacemos..Nos meten el pedido, lo procesamos, lo embalsamos, por eso mínimo 6 para no tengamos perdidas. Aquí está la madera que traemos de Brasil, es la madera reciclada, la estamos poniendo ahí, es de sumo cuidado para que no se puedan quebrar. Hacemos muebles que no son fáciles de reproducir para evitar competencias, ósea la China lo tendría posible de hacer mueble rustico. Es por eso que nosotros lo hacemos con otro valor agregado, para hacer esto (mueble) muy particular necesitas experiencia, tener una forma de hacer diferente en el producto, tienes que ser innovador en el producto. Tenemos dos contenedores completos.

Aquí trabajamos con madera, la cortamos, el desperdicio son maderas, son muy caras en verdad, el reciclaje es mucho más difícil de recuperar algo que si compras algo nuevo, por eso digo es más fácil talar un árbol, un señor puede ir a un bosque y talar 10 árboles. Eso que está ahí es hiper, es otra de las maderas más duras, es la madera más dura del mundo, le dicen madera de fierro. (Mira levántala), es muy pesada verdad, es muy problemática, la madera la utilizamos para hacer muebles duros, es para..sale un color muy oscuro, necesitas maquinaria fuerte porque utilizarla es muy complicado. Los muebles que fabricamos son de diversos materiales como el pino que está de este lado. El pino es una madera fácil de manejar. Al mercado mexicano no le gusta el mueble pesado.

Pasemos por aquí, están puliendo los muebles, también utilizamos mármol, están las pulidoras, donde le quitan el sobrante a la piedra. Mira este mueble con incrustaciones de talavera y acá hay otro de mármol. De ese lado izquierdo está el área destinada al mercado nacional, ahorita le están poniendo poliuretano.

Nosotros checamos el mínimo detalle, que los acabados estén bien elaborados. Abarcamos medio mercado, utilizando pino. Esto es de lo más nuevo (muebles acabados). La madera que se vio en bruto está aquí ya terminada, así quedan los muebles y tienen muchos detalles de calidad pero el personal se encarga de checar el mínimo detalle. Por ejemplo en Inglaterra para exportar a Inglaterra piden ciertas normas de calidad, piden espuma, y compramos contenedores enteros de espuma hechos en Inglaterra para seguir esas normas, ahorita no hay ese tipo de volumen, no es necesario.

Aquí hay una silla tipo hindú, es un acabado, es otra madera de kotlan, de hecho son las primeras piezas de un nuevo mercado, digamos ya. Le quitamos el negocio a la India para venderlo nosotros a Estados Unidos. El comprador, él las diseñó y las mandó a hacer en Estados Unidos,



## **Anexo 2. Entrevista Realizada A Muebles Rústicos y Forjados De Chipilo (Segusino), S.A. de C.V**

ahorita la misma colección la estamos, ósea ya las aprobó, apenas ahorita estamos comenzamos a venderle el mismo mueble en otra madera, el mismo acabado. Esta muy bonito debería de venderse a Europa pero ahorita no se puede. Aquí hay una recamara con piel de Guanajuato, algo mas rustico, pero ya mas como lo que vez en las telenovelas. Ya tener un concepto como lo que vez en la tele, tenerlo en la tienda. De copiar el mueble que está en la recamara y promocionarlo en México, digo quien no le gustaría tener un mueble como el que aparece en La Dueña. Son ideas para comercializar la marca.

Todo esto se exporta y de este lado esta lo destinado al mercado nacional. Mira aquí esta una piecicita, estamos jugando con la idea de meter el arte de omínala y estoy preparando (Jose Eskauriatza) algo nuevo para el mercado de exportación, algo innovador. Esto es difícil que nos copien exactamente porque estamos haciendo con mejor calidad que el resto.

Aquí tenemos el área de carpintería. Aquí es donde ya se empaquetan, esto es mercado nacional, esto es lo que ofrecemos. Vienen los franquiciatarios una vez al año, les tenemos que proponer nuevos conceptos, estos reciclados con un poco de poliuretano. Lo que vimos anteriormente (mueble) con lo que vimos en Guadalajara, le hicimos unos ajustes y esto por ejemplo pensamos que se va a vender bien en el mercado mexicano, esta bonito y tiene un precio razonable. ¿En cuánto saldría uno de estos (yo)?, jajaja buena pregunta, yo como fabricante lo estoy vendiendo en como 3 mil pesos, y si la tienda pueden venderlo como en 10 mil pesos, si van a una tienda de muebles, cuanto creen que eso valdría o lo podrían vender muy razonablemente en 8 mil pesos y es más o menos como lo están vendiendo nuestras franquicias. Por ahí eso es negocio, donde nosotros vendemos precio fábrica y ellos lo revenden, no solo nosotros obtenemos ganancias sino los franquiciatarios también.

Ahorita estamos en pláticas con Grupo Dico y con Elektra para hacer una, digamos el siguiente gran paso por el mercado nacional, Grupo Dico son 105 tiendas y tener un área Segusino o Elektra 750 tiendas y ellos aprovecharían mucho de tener una marca como Segusino en sus tiendas, porque muebles hay muchísimos, pero poder decir, estoy vendiendo Sony, Panasonic, todo de marca con excepción de los muebles, donde les interesa poner Segusino y esto genera un volumen muy fuerte para el mercado nacional. Ahorita tengo que ir a Guadalajara a platicar con ellos a convencerlos, porque todo lo que hace esta hecho de aglomerados de maderas falsas, que dura poco tiempo. Estos es madera maciza, que tiene más durabilidad, tiene más valor, podemos venderle la idea de pongan un mueble de madera maciza en sus casas. Si podemos emparejar y que nos vaya muy bien, emparejar con los precios que ellos necesitan, venderíamos muebles con marca Segusino.

Esta es el área de hierro forjado, muy pequeña. Está el área de tapicería. Estanos utilizando lona reciclada para elaborar muebles, se recuperan lonas que utilizaron de camión, de pancartas, etc. es material difícil de conseguir, esto es un valor agregado al producto final.

Esto es lo que hacemos, pero por el momento nos enfocamos al producto elaborado de reciclado. Acabamos de recibir madera, nosotros importamos de Brasil y se tarda 3, 4 meses de recibir la mercancía.

Aquí se corta la madera, con la maquina sierra. De este lado se encuentra la ensambladora, que junta la madera sale una tabla cada 5 minutos, oxea más o menos 600 a la semana. Por ejemplo aquí está la madera reciclada, le ponemos un pegamento y se hace una tabla, que posteriormente se utiliza para la elaboración del mueble, cajones, mesas. Por acá esta un señor que se encarga de elaborar patas de sillas y pulir partes pequeñas.

Aquí está el área de soldadura, está el horno donde se mete el hierro forjado. Aquí hay todo tipo de maquinaria ya sea para cortar, pulir, ensamblar o cortar madera. Aquí está un área que se enfoca a producir puras camas para la nueva colección. Existen dos talleres externos, de forja, donde otros proveedores externos, elaboran la forja y la traen solo para inspeccionar los detalles de calidad.

Muchas gracias y esperamos su regreso.

## Fuentes de Consulta

### Bibliográficas

- ☞ Acerenza, Miguel Ángel, *Marketing Internacional*, Ed. Trillas, México, 1990, 222 p.
- ☞ Aguilera, Carmen, Et. Al., *El mueble Mexicano: Historia, evolución e influencias*, Fomento Cultural Banamex, 1985, p. 219
- ☞ Alvarez Avendaño, Juan Antonio y Lizana Anguita, Claudio, *Dumping y Competencia Desleal Internacional*, Ed. Jurídica de Chile, Chile, 1995, 289 p.
- ☞ Bancomext , *Guía Básica del Exportador*, 12ª, Edición, Ed. Bancomext, México, 2007, 298 p.
- ☞ Bancomext, *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea*, 3ª Edición, Ed. Bancomext - ITESM, México, 2005, 382 p.
- ☞ Boen Oelkers, Doty, *Comercio Electrónico*, Ed. Thomson, México, 2004, 168 p.
- ☞ Broun, Jeremy, *Enciclopedia de las técnicas de carpintería*, Ediciones G. Gili, S.A. de C.V., México, 1995, p. 20
- ☞ Colaiácovo, Juan Luis, *Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional textos y casos sobre agroindustria, servicios*, Ed. Macchi, buenos Aires, 1993, 256 p.
- ☞ Denning, Antony, *Enciclopedia de técnicas de talla en madera*, Ed. Acanto, España, 2001, 172 p.
- ☞ García Cruz, Rosario, *Marketing Internacional*, 4ª. Edición, Ed. Escuela Superior de Gestión comercial y Marketing, España, 2002, 384 p.
- ☞ Gil-Robles Gil-Delgado, Enrique y Jerez Riesco, José Luis, *Marketing Internacional*, ESIC Editorial, Madrid, 1992, 166 p.
- ☞ Guisado Tato, Manuel, *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*; Ed. Pirámide, Madrid, 2002, 411 p.

- ☞ Harner, John, P. *Elaboración de Muebles Rústicos en México y su popularidad en los Estados Unidos*, Tiempos de América: revista de historia, cultura y territorio, 2003. Num. 10, p.
- ☞ Jarillo Mossi, José Carlos, *Estrategia Internacional: más allá de la exportación*, Madrid, 1991, ed. Mc Graw Hill, 208 p.
- ☞ Lucie-Smith, Edward, *Breve Historia del Mueble*, Ediciones del Serbal, Barcelona, 1988, 216 p.
- ☞ Moreno, Jose Maria, *Marketing internacional: Contenido, políticas & estrategias exitosas*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 400 p.
- ☞ Nieto Churruca, Ana y Llamazares García-Lomas, Olegario, *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid, 1995, 556 p.
- ☞ Nutsch, Wolfgang., *Tecnología de la madera y del mueble*, Ed. Reverté, S. A., España, 2000, 509 p.
- ☞ Ortiz Wadgymar, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México*, 6ª. Edición, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1990, 261 p.
- ☞ Promexico y Universidad Intercontinental, *Alianzas estratégicas. Una herramienta de competitividad internacional*, Promexico, México, 2010, 63 p.
- ☞ Robles Fernández-Villegas, Francisco y Echenique-Manrique, Ramón; *Estructuras de madera*; Ed. Limusa, México, 1986, 367 p.
- ☞ Schneider Gary P., *Comercio electrónico*, 3ª. Edición, Ed. Thomson, México, 2003, 568 p.
- ☞ SECOFI Y CONCAMIN, *Muebles rústicos de madera. Inicie y mejore su negocio*, Ed. Porrúa, México, 2000, 255 p.
- ☞ Sordo, Juan B., *Marketing Internacional*, 22ª Ed., Ed. Mc Graw Hill, México, 2007, 584 p.
- ☞ Vignote Peña, Santiago y Martínez Rojas Isaaz, *Tecnología de la madera*, 3ª. Edición, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 2006, 606 p.

- ☞ Villalobos torres, Lourdes Rocío, *Fundamentos de Comercio Internacional*, Ed. Porrúa, México, 2006, 292 p.

## **Documentales**

- ☞ Decreto para el Establecimiento de Empresas de Comercio Exterior, Diario Oficial de la Nación, 11 de abril de 1997.
- ☞ Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, Diario Oficial de la Federación, Miércoles 1 de noviembre de 2006.
- ☞ Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras, Diario Oficial de la federación, 3 de mayo de 1990 y 11 de mayo de 1995.
- ☞ Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras. Diario Oficial de la Nación, jueves 11 de mayo de 1995.
- ☞ Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial. Las partidas se encuentran en las Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación.
- ☞ Decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores, Diario Oficial de la Federación, 11 de mayo de 1995 con modificaciones del 29 de diciembre de 2000.
- ☞ Decreto que Establece Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación. Diario Oficial de la Federación, jueves 3 de mayo de 1990, p. 12
- ☞ Entrevista efectuada al ebanista Juan José Mejía, dueño del taller de carpintería “Ebanistería Mejía”, realizada el 7 de julio de 2010.
- ☞ Entrevista realizada al carpintero Jesús Ramírez Hernández 17 de julio de 2010.

- ☞ Entrevista realizada en las instalaciones de Muebles Rústicos y Forjados de Chipilo, S.A. de C.V., el 4 de noviembre de 2010 a Jaime Eskauriatza Araux y Jose Jaime Eskauriatza Wallar.

### Fuentes electrónicas

- ☞ CONCANACO SERVYTUR MEXICO, "Catalogo de servicios 2008", Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, 2008, disponible en <http://www.concanaco.com.mx/camaras/documentos/catalogo-servicios.pdf> (consultado el 4 de junio de 2009, 0:52 hrs).
- ☞ American Chamber México, <http://www.amcham.com.mx/quienessomos/Pages/default.aspx>, martes 2 de junio de 2009, 19:46 hrs.
- ☞ Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, <http://www.anierm.org.mx/objetivo.php>, martes 2 de junio de 2009, 19:14 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/capital-de-trabajo.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:14
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/equipamiento.html#>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:10 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/proyectos-de-inversion.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:16 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., [www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=7](http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=7) Sábado 1 de diciembre de 2008.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/financiamiento-naves.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:17 hrs.

- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-estructurado.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:19 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-sindicado.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:20 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/credito-corporativo.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:21 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/garantias/avales-y-garantias.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:24 hrs.
- ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/garantias/garantia-bursatil.html>, Martes 22 de Marzo de 2011, 16:27 hrs.
- ☞ Cámara Nacional de la Industria de Transformación, <http://www.canacindra.org.mx/>, miércoles 3 de junio de 2009, 12:57 hrs.
- ☞ Cámara de Comercio de La Ciudad de México, <http://www.ccmexico.com.mx/>, miércoles 3 de junio de 2009, 13:13 hrs.
- ☞ Centro Promotor de Diseño-México, <http://www.centrodiseno.com/principal.php>, jueves 21 de mayo de 2009, 17:44
- ☞ Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE), <http://www.comce.org.mx/gestoria.asp>, miércoles 3 de junio de 2009, 10:40 hrs. COMCE: Lancaster No. 15, piso 2 y 3 Col. Juárez, C.P. 06600 Tel. 52317100
- ☞ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/Consultar>, jueves 28 de octubre de 2010, 11:52 hrs.
- ☞ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

- ☞ Secretaria de Economía, [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_programa\\_de\\_impulsoras](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_programa_de_impulsoras), jueves 11 de noviembre de 2010, 22:50 hrs.
- ☞ Secretaria de Economía, [www.economia.gob.mx/?P=748](http://www.economia.gob.mx/?P=748), lunes 22 de noviembre de 2010, 16:57 hrs.
- ☞ ProMéxico- Inversion y Comercio, <http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/>, Miércoles 16 de marzo de 2011, 13:44hrs.
- ☞ ProMéxico- Inversion y Comercio, [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/beneficios\\_b2b](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/beneficios_b2b), Martes 15 de marzo de 2011, 12:28 hrs.
- ☞ ProMéxico- Inversion y Comercio, [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/requisitos\\_b2b](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/requisitos_b2b), Martes 15 de marzo de 2011, 13:00 hrs
- ☞ Muebles Rústicos y Forjados De Chipilo (Segusino), S.A. de C.V., <http://www.segusino.com/esp/nacionales.php>, Martes 14 de diciembre de 2010.
- ☞ SoyEntrepreneur, <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=863&p=nota>, jueves 2 de diciembre de 2010.
- ☞ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en ingles), <http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion.php> Lunes 13 de septiembre de 2010.
- ☞ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en ingles), [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_dgo.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_dgo.php), Lunes 28 de enero de 2010.
- ☞ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en ingles), [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_gro.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_gro.php), Lunes 13 de diciembre de 2010.
- ☞ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en ingles), [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_oax.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_oax.php), Lunes 28 de enero de 2010.

- ☞ Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en ingles),  
[http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion\\_groo.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/certificacion_groo.php), Lunes 13 de diciembre de 2010.
  
- ☞ Sistema de Información empresarial Mexicano, [www.siem.gob.mx/portalsiem/](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/)
  
- ☞ The Forest Stewardship Council A.C. (FSC),  
[http://www.fsc.org/vision\\_mission.html](http://www.fsc.org/vision_mission.html) Sábado 18 de septiembre de 2010.