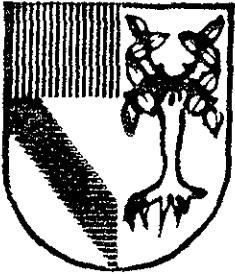


308817

8



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO,  
TÉCNICO, ECONOMICO Y FINANCIERO DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES RUSTICOS A  
TRAVES DE INTERNET.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
AREA INGENIERIA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A :  
BERNARDO FELIPE HERNANDEZ MELGOZA

DIRECTOR DE TESIS: ING. RODOLFO BRAVO DE LA PARRA

MEXICO, D. F.

277671

2000



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.

A mis Padres  
Por su apoyo incondicional.

A mis hermanos  
Con cariño.

En especial al Ing. Rodolfo Bravo de la Parra  
Por su amistad, interés, apoyo y paciencia.

A todo el personal administrativo y académico de la Universidad Panamericana  
en su labor humanística de formación de hombres.

“No somos disparados sobre la existencia como la bala de un fusil, cuya trayectoria ya está absolutamente determinada. La fatalidad con que nos encontramos al entrar en este mundo... consiste en lo contrario...

Vivir y sentirse fatalmente forzado a ejercer la libertad...

Por tanto, es falso decir que, en la vida, lo que decide son las circunstancias. Al contrario: Las circunstancias son el dilema, siempre nuevo, ante el cual tenemos que decidimos. Mas el que decide es nuestro carácter”.

Ortega y Gasset

Siembra un pensamiento y segarás un deseo,  
siembra un deseo y recogerás una acción,  
siembra una acción y cosecharás una costumbre,  
siembra una costumbre y segarás el carácter.

Toth

INDICE:	
INTRODUCCION	1
1 ANALISIS DEL ENTORNO	3
1.1 ENTORNO GENERAL	3
1.1.1 ECONOMICO	3
1.1.1.1 ANTECEDENTES	4
1.1.1.2 SITUACION ACTUAL Y ESTRATEGIAS GENERALES	6
1.1.1.3 POLITICA CAMBIARIA	10
1.1.1.4 ESTRATEGIAS SECTORIALES	12
1.1.2 SOCIAL	13
1.1.2.1 ANTECEDENTES	14
1.1.2.2 SITUACION ACTUAL	16
1.1.2.3 ESTRATEGIAS	20
1.1.2.4 DESARROLLO REGIONAL	21
1.1.2.5 DESARROLLO URBANO	22
1.1.3 POLITICO	23
1.1.3.1 SITUACION ACTUAL	23
1.1.3.2 ESTRATEGIAS	24
1.1.4 LEGAL	25
1.1.5 TECNOLOGICO	29
1.1.5.1 ANTECEDENTES	29
1.1.5.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	31
1.1.5.3 INTERNET	33
1.2 ENTORNO OPERATIVO (INTERNACIONAL Y NACIONAL)	35
1.2.1 INTRODUCCION	35
1.2.2 INDUSTRIA MUEBLERA	36
1.2.2.1 NIVEL INTERNACIONAL	36
1.2.2.2 NIVEL NACIONAL	41
1.2.3 SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA	43
1.2.3.1 GENERALIDADES	43
1.2.3.2 PRODUCTOS	45
1.2.3.3 BALANZA COMERCIAL	46
1.2.3.4 COMPETIDORES INT. Y NAC.	50
1.2.3.5 COMPRADORES INT. Y NAC.	53
1.2.3.6 PROVEEDORES INT. Y NAC.	55
1.2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL	57
1.2.4.1 PERCEPCION COMPETITIVA INTERNACIONAL	57
1.2.4.2 COSTOS	58
1.2.4.3 AMENAZA DE INGRESOS	61
1.2.4.4 RIVALIDAD ENTRE COMPT. EXISTENTES	62
1.2.4.5 PODER NEGOCIADOR DE COMPRADORES	63
1.2.4.6 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES	63
1.2.4.7 PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	64
1.2.4.8 FUERZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR	64
1.2.4.9 DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR	65
1.2.5 CONCLUSIONES	66
1.3 ENTORNO INTERNO	67
1.3.1 INTRODUCCION	67
1.3.2 MISION	67
1.3.3 RELACION CON ENTORNOS Y VARIABLES ESTRATEGICAS	68
1.3.4 ESTRATEGIAS GENERALES	72
1.3.5 ORGANIGRAMA	74

2 ESTUDIO DEL MERCADO	76
2.1 PRODUCTOS	76
2.2 TAMAÑO DEL MERCADO	77
2.3 SEGMENTOS DE MERCADO	83
2.4 OFERTA	87
2.5 COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION	88
2.6 EMPAQUE	97
2.7 PRECIO	98
2.8 PUBLICIDAD, PROMOCIONES Y GARANTIAS	102
3 ANALISIS TECNICO	105
3.1 TRANSPORTACION	105
3.2 PAGINA ELECTRONICA	108
4 MARCO LEGAL	122
4.1 CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA	126
4.2 REGLAMENTACION	126
4.3 ARANCELES Y PERMISOS DE EXPORTACION	126
4.4 PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS	127
5 ANALISIS FINANCIEROS	129
5.1 INVERSION TOTAL E INICIAL, FUENTES DE RECURSOS	129
5.2 COSTOS	131
5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	138
5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	139
5.5 EVALUACION ECONOMICA	141
5.5.1 PLAN DE CONTINGENCIA	143
5.6 EVALUACION FINANCIERA	144
6 CONCLUSIONES FINALES	145
BIBLIOGRAFIA	147

## INTRODUCCION

La presente tesis plantea diversos cambios y situaciones que se presentan hoy en día, y que de cierta manera influyen en la vida cotidiana; cambios acerca de la cultura laboral, el carácter emprendedor como semilla en cada profesionista; la utilización de nuevas tecnologías; la globalización de mercados, etcétera; estos factores, últimamente, han transformado por completo el entorno del profesional y la relación con cada uno de los componentes de la sociedad.

Nos encontramos en una época en donde el cambio es la única variable vigente, inmersos en un período de transformación en todos los aspectos: cultural, político, social, económico y tecnológico. Todo esto nos hace dar un giro radical al estilo de vida que nuestros abuelos y padres disfrutaron; las leyes que rigen desde hace 100 ó 200 años, que impulsaron la Revolución Industrial hoy sencillamente no funcionan dado el cambio paulatino y exponencial. El éxito de ayer no implica el de hoy.

A través de la historia hemos sido testigos de muchos cambios en todos los aspectos. Un ejemplo del cambio a nivel mundial, es la relación del trabajo y el empleo; el primero sigue existiendo, sin embargo se transforma en diferentes facetas; el segundo tiende a desaparecer. El empleo y trabajo antes de la Revolución Industrial era completo e integrador pero lento

debido a la escasa tecnología; con la entrada de la máquina como automatización al trabajo, el empleo se fracciona en diminutas estaciones y especializaciones de trabajo que aceleran el ritmo de la humanidad, que al paso del tiempo van generando bienestar a la sociedad, pero al mismo tiempo crea síntomas y enfermedades sociales incurables como es el caso de las concentraciones de población en ciudades como el Distrito Federal, con todas sus problemáticas.

El factor económico y la globalización de mercados hacen de las empresas, con sus respectivos mercados, campos de batalla donde las variables: precio, servicio, costos, tecnología y calidad sean armas de diverso calibre; y el entorno: cliente, competencia, proveedores, entre otros, definan la estrategia a seguir, de acuerdo, también, a factores internos de la empresa y a condiciones macroeconómicas del entorno.

Todo este tipo de circunstancias hacen, que, dentro de las empresas, su filosofía se enfoque a preservar su existencia. Cada vez, numerosos empleos están desapareciendo por razones anteriormente citadas; el trabajo sigue existiendo, pero en otro contexto, asistido por la tecnología, creatividad y emprendimiento personal. El profesionalista de fin de siglo buscará nichos de mercado, en productos y servicios, que las grandes corporaciones den por desapercibidas, buscando elevar su nivel de vida, adecuándose al entorno cambiante y asirse a este nuevo contexto, adaptándose al cambio con prudencia y fortaleza.

El presente trabajo engloba estos conceptos: el uso de tecnología apropiada (Internet); nichos de mercado con el suficiente potencial para ser rentable; incremento del nivel de vida en la esfera laboral y personal; incentivar el aspecto emprendedor que todos llevamos dentro y la adaptación a las nuevas condiciones cambiantes del mundo actual.



## CAPITULO 1 ANALISIS DEL ENTORNO

### 1.1 ENTORNO GENERAL

#### 1.1.1 ECONOMICO

A comienzos de la década de los setenta hasta la fecha, México ha registrado crisis económicas recurrentes, con una periodicidad casi sexenal, y una desaceleración pronunciada del crecimiento económico. Entre 1970 y 1994, el crecimiento del P.I.B. tuvo una tasa media anual de 3.9 por ciento. Peor aún, entre 1981 y 1994 esta tasa fue de 1.4 por ciento.

Ubicados dentro de una etapa de recesión con crecimiento mínimo y moderado a mediano y largo plazo, respectivamente, actualmente México vive una etapa dura en su economía con bastantes compromisos a nivel internacional y nacional sobre todo, para recuperar el descalabro económico - financiero que se vivió a finales del 1994 y las consecuencias que emergieron de forma inmediata en 1995, y que continuaron en 1996. A la fecha de elaboración del presente trabajo se han realizado esfuerzos notables a nivel macroeconómico: reservas internacionales estables; pagos adelantados de deuda y reestructuraciones de la misma a largo plazo (desembolsos adelantados de 9 mil millones de dólares al tesoro estadounidense y al Fondo Monetario Internacional; existen obligaciones a

seis años por 97 mil 400 millones de dólares); paridad peso - dólar flotante y estable; Producto Interno Bruto con tendencia de crecimiento; inflación con tendencia a la baja.

A pesar de los esfuerzos, todavía, las variables macroeconómicas no influyen en el entorno económico - familiar que ha sido sacudido enormemente: altos niveles de desempleo; deudas de diversa índole; quiebra de microempresas; salario con escaso poder adquisitivo y muchos problemas más.

#### 1.1.1.1 ANTECEDENTES

Para ser eficaces, las acciones de promoción del crecimiento económico deben partir de la identificación de las condiciones que propiciaron la desaceleración económica y las crisis recurrentes, para corregirlas. Asimismo, hace falta establecer los medios indispensables y los recursos disponibles para impulsar el progreso.

La evolución insatisfactoria de la economía mexicana durante buena parte del último cuarto de siglo se deben principalmente a los siguientes fenómenos:

- a) Una estructura económica con severas distorsiones y rigideces, proclive a la ineficiencia e inhibitoria de la inversión productiva y del empleo de la mano de obra.
- b) Insuficiencia del ahorro interno con marcados periodos de contracción del mismo.
- c) Lapsos de amplia disponibilidad del ahorro externo, que se utiliza para financiar déficits crecientes en la cuenta corriente de la balanza de pagos, vinculados con procesos de sobrevaluación del tipo de cambio, de caída del ahorro interno, y de expansión acelerada de la demanda agregada.

En las crisis financieras y balanzas de pagos de 1976 y 1982, tuvo una importancia especial el severo deterioro de las finanzas públicas y la consecuente contracción del ahorro público.

Durante el lapso 1983 - 1988 el ahorro interno aumentó y prácticamente no hubo ahorro externo . Fueron años de estancamiento económico, pues la inversión total disminuye por la falta de ahorro externo.

A partir de 1988 el proceso de ajuste estructural se acelera. La apertura comercial prácticamente se generaliza, se abrieron nuevos campos para la inversión privada mediante la privatización de las empresas públicas y se aligeró la regulación de varios sectores económicos. También se fortalecieron las finanzas públicas, lo que mejoró el ahorro público.

Desafortunadamente, el proceso de cambio estructural no se materializó en un crecimiento económico significativo, a pesar de que entre 1989 y 1994 el país tuvo el mayor ahorro externo de su historia. En este lapso, la tasa promedio anual de crecimiento fue de tres por ciento.

El desaliento en la población, que se dio al estallar la crisis financiera actual, proviene, en parte, de que no se cumplieron las expectativas de crecimiento económico a que, en su momento, dio lugar el proceso de cambio estructural acompañado de fuertes flujos de capital hacia nuestro país.

El problema fue que ese ahorro externo no se tradujo en una mayor inversión y crecimiento del Producto Interno Bruto. El ahorro interno disminuyó sistemáticamente durante 1988 y 1994 hasta llegar a 16 por ciento. Dado que el ahorro público se fortaleció durante el mismo lapso, la caída del ahorro interno reflejó lo ocurrido en el ahorro privado que, en este

tiempo, se contrajo en más del siete por ciento del P.I.B. Adicionalmente, un factor que contribuyó a elevar el consumo y disminuir el ahorro fue la disponibilidad de crédito, que permitió elevar, en el corto plazo, la capacidad de compra de las familias y de las empresas<sup>(1)</sup>.

#### 1.1.1.2 SITUACION ACTUAL Y ESTRATEGIAS GENERALES

Ahora se deben hacer frente a varios retos. El primero consiste en superar exitosamente la crisis financiera actual, lo que supone aplicar con disciplina y perseverancia las acciones en marcha hasta que se recupere el funcionamiento normal de los mercados cambiario y financiero, se reduzcan significativamente las presiones inflacionarias, se reafirme la corrección de la cuenta corriente de la balanza de pagos, y se empiece a dar un proceso gradual de recuperación de la actividad económica y el empleo. El segundo es consolidar e intensificar los cambios estructurales emprendidos durante la última década y que son indispensables para contar con una economía productiva, eficiente y en expansión. El tercero significa emprender las reformas que nos permitan contar con una base amplia y estable de ahorro interno. Esto es indispensable para evitar la repetición de las crisis intermitentes que nos han aquejado durante mucho tiempo.

La estrategia económica de la presente administración está enfocada a revertir la tendencia y conseguir tasas de crecimiento acordes a las necesidades del país; evitar un incremento acelerado en el nivel de precios. Para lograr estos dos objetivos fundamentales se

---

<sup>1</sup> Zedillo Ponce de León, Ernesto. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, D.F., Talleres Gráficos de la Nación, agosto de 1995

controlarán y utilizarán debidamente el equilibrio de las finanzas públicas, la continuidad en el dinamismo exportador, la recuperación en la inversión pública y privada, entre otros <sup>(2)</sup>.

Tabla 1.1.1.2-1 P.I.B., evolución y pronósticos anuales

EVOLUCIÓN Y PRONOSTICOS DEL P.I.B.											
AÑO	1993	1994	1995	1996	1997	1998(e)	1999	2000	2001	2002	2003
% REAL	1.95	4.46	-6.2	5.1	7.03	4.74	4.8	4.97	4.49	5.87	6.98

(e) Estimación a partir de la fecha indicada.

Fuente: Dirección de Análisis y Estudios Económicos, BITAL.

Para alcanzar estas metas, se tiene la supervisión del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, que han aplicado modelos y medidas severas desde el inicio de la crisis, como lo son: control de precios, saneamiento de finanzas públicas con su efecto inmediato sobre la reducción del gasto programable, impedir desajustes cambiarios y una transformación de la planta productiva nacional con un impacto positivo sobre el comercio exterior.

La expansión de la capacidad productiva puede alcanzarse sólo por dos vías: incrementando, mediante la inversión, los factores de la producción, y elevando la productividad de esos factores.

Provocar la modernización tecnológica que nos haga más competitivos y nos permita aprovechar mejor los flujos internacionales de comercio e inversión, afianzaremos la apertura comercial de México y buscaremos suscribir nuevos acuerdos comerciales con otros países, de modo que aseguremos el acceso de nuestros productos a mercados más dinámicos.

<sup>2</sup> Gutiérrez Elvía, Sector externo, motor del crecimiento económico en 1996, México, D.F. : El Financiero, 15 de noviembre de 1995, p12A, 13A

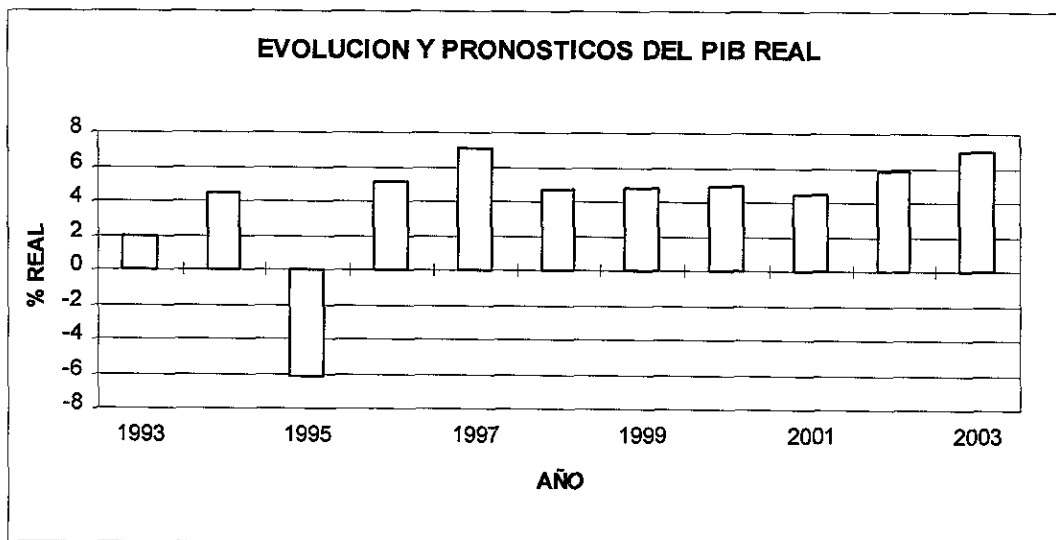


Figura 1.1.1.2-1 P.I.B., Evolución y pronósticos anuales.

Este proceso dará a nuestros productores acceso a insumos en condiciones similares a las que tienen sus competidores externos y pondrá al alcance de nuestros consumidores una gama amplia de productos con precios accesibles.

Los avances en materia de eficiencia, que han venido realizándose en el aparato productivo, y que, en particular, han fortalecido al sector de bienes y servicios comercializables, permitirán a las empresas orientadas al mercado externo aprovechar ampliamente las condiciones actuales para emprender un vigoroso esfuerzo de exportación. Así, este sector habrá de constituirse en el principal motor de crecimiento para superar la crisis que atraviesa actualmente nuestra economía.

Las acciones en materia de comercio exterior se enfocaran a:

a) Aprovechar el acceso de México a los países con los que se ha firmado tratados y acuerdos comerciales, para incrementar las exportaciones a sus mercados; continuar el proceso de negociación de los tratados comerciales con los países centroamericanos; e intensificar las

relaciones comerciales con el Mercosur, los países de la Cuenca del Pacífico y los de la Unión Europea.

b) Sancionar con todo rigor y eficacia las prácticas desleales del comercio que afectan a nuestros productores, y combatir con mayor eficacia el contrabando.

c) Procurar un tipo de cambio real estable que promueva las exportaciones y la sustitución eficiente de importaciones.

d) Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial las pequeñas y medianas empresas.

e) Descentralizar la operación de los instrumentos de fomento a las exportaciones.

f) Promover el desarrollo de la infraestructura aduanera y simplificar los trámites aduanales.

g) Fortalecer los mecanismos de información de mercados externos y de oportunidades de co-inversión foránea en el país.

La estrategia de crecimiento estaría incompleta si no se propusiese desplegar programas integrales y coherentes para el impulso de ciertos sectores que, por sus características y por sus consecuencias sobre el empleo y el combate a la pobreza, merecen atención especial más allá de las políticas generales.

Tabla 1.1.1.2-2 Balanza Comercial, evolución y pronósticos.

EVOLUCION Y PRONOSTICOS DE LA BALANZA COMERCIAL											
AÑO	1993	1994	1995	1996	1997	1998(e)	1999	2000	2001	2002	2003
MILLONES USCY	-13481	-18465	7089	6591	629	-5787	-8621	-9837	-8466	-10592	-16275

(e) Estimación a partir de la fecha indicada.

Fuente: Dirección de Análisis y Estudios Económicos, BITAL.

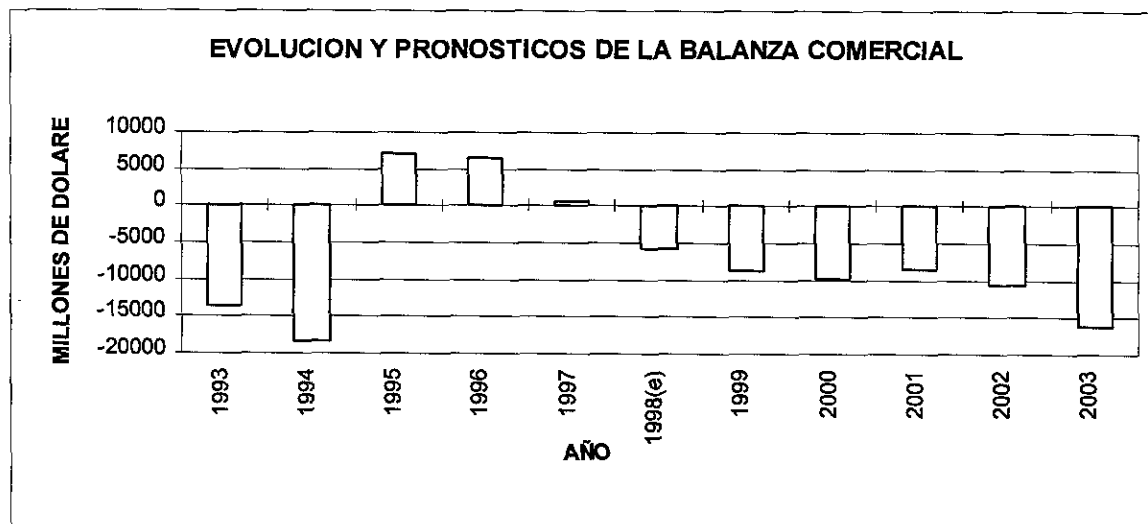


Figura 1.1.1.2-2 Evolución y pronósticos de la Balanza Comercial.

### 1.1.1.3 POLITICA CAMBIARIA

El tipo de cambio es una de las variables clave de la economía. Su valor nominal (unidades de moneda nacional por unidad de moneda extranjera) y su valor real (en términos de capacidad de compra) son influidos por una gran diversidad de aspectos de la economía.

Es importante reconocer que los márgenes y restricciones de la política cambiaria están dados por el comportamiento de otras variables y ámbitos de la economía, como son las finanzas públicas, la política monetaria, el nivel de las reservas internacionales, la promoción del ahorro y la productividad.

Tabla 1.1.1.3-1 Tipo de cambio, evolución y pronósticos.

EVOLUCION Y PRONOSTICOS DEL TIPO DE CAMBIO											
AÑO	1993	1994	1995	1996	1997	1998(e)	1999	2000	2001	2002	2003
DIC	3.106	5.325	7.64	7.851	8.083	9.059	9.865	10.578	11.654	12.225	13.089
(% ANUAL DIC)	-0.17	71.45	43.47	2.76	2.96	12.07	8.9	7.22	10.17	4.91	7.06
PROM	3.115	3.375	6.419	7.599	7.918	8.712	9.436	10.583	11.202	11.956	12.78
(% ANUAL PROM)	0.84	8.34	90.19	16.39	4.2	10.03	8.31	11.94	6.05	6.73	6.89

(e) Estimación a partir de la fecha indicada.

Fuente: Dirección de Análisis y Estudios Económicos, BITAL.



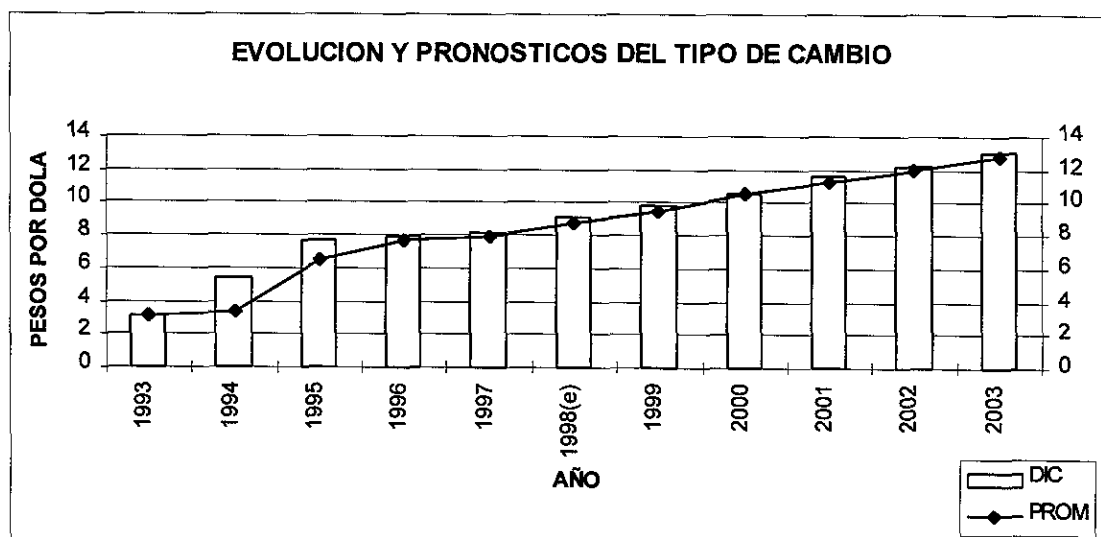


Figura 1.1.1.3-1 Tipo de cambio, evolución y pronósticos.

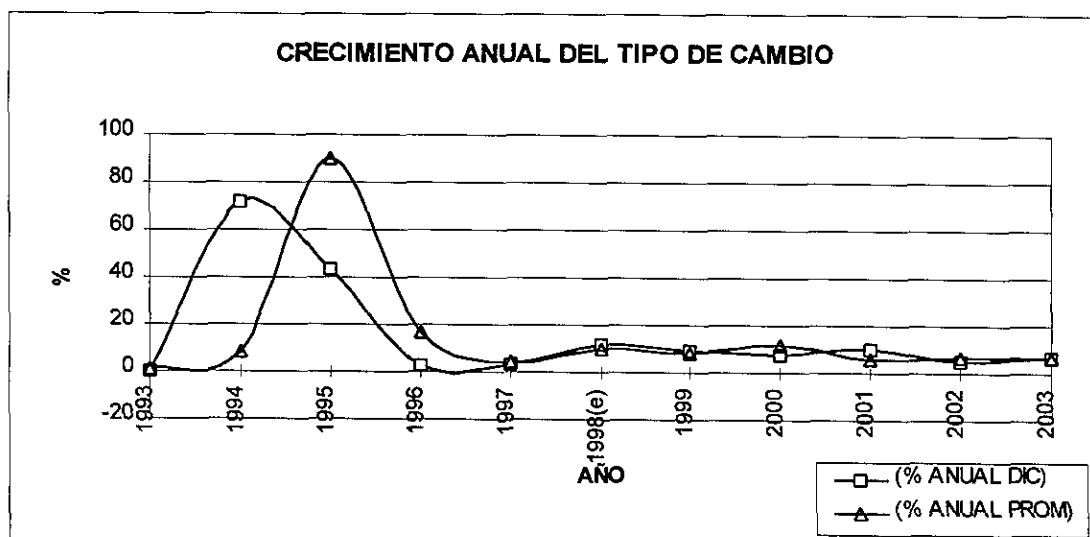


Figura 1.1.1.3-2 Tipo de cambio, crecimiento anual.

La política cambiaria deberá evitar sistemáticamente una sobrevaluación del tipo de cambio real que inhiba el ahorro interno y la producción nacional.

La evolución cambiaria debe ayudar a la estabilización del nivel de precios. El nivel real del tipo de cambio que atienda simultáneamente las anteriores consideraciones, será establecido con base en la evolución de la balanza comercial, el ahorro interno y el nivel de

precios durante el corto plazo, particularmente en el lapso en que se consolide la recuperación económica.

En el corto plazo, es conveniente mantener el régimen de flotación libre del tipo de cambio, y si lo aconseja el nivel de reservas internacionales del país, y la conveniencia de que sea el propio mercado de divisas el que revele el nivel del tipo de cambio real, el rasgo esencial que deberá tener en el mediano plazo la evolución del tipo de cambio habrá de ser su predictibilidad, tanto nominal como real.

Una vez que se hayan reconstituido significativamente las reservas internacionales y se haya establecido el nivel deseable de la paridad real, se proceda a fijar un sistema cambiario que ofrezca mayor predictibilidad a la cotización cambiaria, como la que ofrecería un sistema de flotación dentro de una banda preanunciada.

Todo esto servirá para impulsar el crecimiento general del país; además de estas líneas de estrategias generales, es necesario diseñar con políticas sectoriales adecuadas a las necesidades, carencias y potencialidades de cada sector<sup>(3)</sup>.

#### 1.1.1.4 ESTRATEGIAS SECTORIALES

El desarrollo industrial es claramente uno de los casos que amerita una política sectorial; el programa industrial además de buscar un crecimiento acelerado para el conjunto de este sector, se propondrá fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas que han resentido un rezago en los años pasados, especialmente aquellos intensivos en el empleo de la mano de obra y que cuentan con potencial exportador sustancial; fortalecer las cadenas productivas mediante programas de desarrollo de proveedores nacionales capaces de abastecer

---

<sup>3</sup>(Zedillo) op cit. (Nota 1).

oportunamente y con la calidad necesaria al resto de la planta productiva, y promover el desarrollo e integración eficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de sus ventajas comparativas.

Uno de los factores en que el gobierno y los organismos económicos deberán tomar en cuenta con especial interés es la micro y pequeña empresa, de cualquier sector, ciertamente se apoyó desde un principio a los bancos como medida de rescate al sistema financiero, sin embargo éstos no han extendido los resultados a las empresas; los bancos todavía presentan signos de fragilidad (recurren a capitalizaciones vía sociedades con grupos bancarios internacionales), el programa de apoyo a deudores de la banca ADE ha sido insuficiente en cuanto a su mecanismo y lapso, dado que los ajustes en materia legal y acuerdo de ambas partes marcha lentamente.

En consecuencia la transición del beneficio económico a la sociedad y empresas en general se ha visto retardado y con ello minado sus expectativas. Actualmente se tienen la misma tendencia en solicitudes de quiebra y suspensiones de pago a las autoridades competentes, es decir, no se ha erradicado esta situación desde el inicio de la crisis.

Entre los sectores con políticas especiales destacan: la minería, el turismo y el sector agropecuario principalmente <sup>(4)</sup>.

### 1.1.2 SOCIAL

En el contexto internacional México se cuenta entre los países con más rezago a nivel social, la injusta distribución de riqueza que rige en toda América Latina hacen deteriorar de modo impresionante el nivel de vida, la cultura, los valores y educación, entre otros; de la

---

<sup>4</sup>(Zedillo) op cit, (Nota 1).

mayoría de la población, no solamente en zonas rurales, sino también en las grandes concentraciones de población.

Desde el inicio de 1994 cuando se nos abrió la puerta del primer mundo con el Tratado de Libre Comercio, al mismo tiempo se abrió de par en par la puerta de la realidad social del país con su amplio retraso, el Ejército Zapatista de Liberación Nacional mostró a la comunidad internacional esa brecha de las condiciones de vida de la mayoría de los mexicanos (según datos de la Universidad Nacional Autónoma de México, el 50% del ingreso nacional está concentrado en 10% de la población, como consecuencia de la caída de más de 40% de los salarios con respecto a su participación en el Producto Interno Bruto)<sup>(5)</sup>.

#### 1.1.2.1 ANTECEDENTES

Entre 1930 y 1994 el Producto Interno Bruto se multiplicó más de veinte veces, en tanto que el producto per capita se cuadruplicó. En este mismo período la población económicamente activa aumentó de 5.1 a 34 millones de personas.

En 1930 las escuelas albergaban a un millón y medio de niños y jóvenes, mientras hoy el sistema educativo atiende a más de 26 millones. El nivel de escolaridad de la población adulta ha alcanzado la secundaria y en seis décadas se abatió el índice de analfabetismo del 70 al 10 por ciento aproximadamente.

En el renglón de salud, la esperanza de vida al nacer aumentó de 45 años, en la década de los cuarenta, a alrededor de 72 años en 1994. Las tasas de mortalidad infantil y materna han descendido cerca de 50 por ciento en los últimos 25 y 15 años, respectivamente, y la cobertura de vacunación alcanza, en 1994, casi 95 por ciento de la población.

---

<sup>5</sup>Gómez, Arturo. FMI, estrategia del caos económico de México, México, D.F., El Financiero, 28 de septiembre de 1996, p6.

Informes del Instituto Nacional de Nutrición revelan que el porcentaje de niños de uno a cuatro años de edad con desnutrición severa en el medio rural pasó de 7.7 por ciento en 1979 a 15.1 en 1990.

Entre 1970 y 1994 la disponibilidad de agua potable pasó de 61 a 84 por ciento; en drenaje de 42 a 77 por ciento, y en electricidad de 59 a 91 por ciento del total de las viviendas.

En lo que corresponde al empleo, la situación es compleja. Una gran cantidad de trabajadores laboran con índices de productividad extremadamente bajos, sin un empleo estable, sin protección contra riesgos laborales, sin acceso a mecanismos formales para pensiones de retiros. La tasa de desempleo abierto no ha podido ser disminuída.

Tabla 1.1.2.1-1 Tasa de desempleo abierto general.

EVOLUCION DE LA TASA DE DESEMPLEO ABIERTO									
AÑO/MES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Ene-98	Feb-98	Mar-98
%	2.8	3.4	3.7	6.2	5.5	3.7	3.6	3.5	3.4

Fuente: INEGI

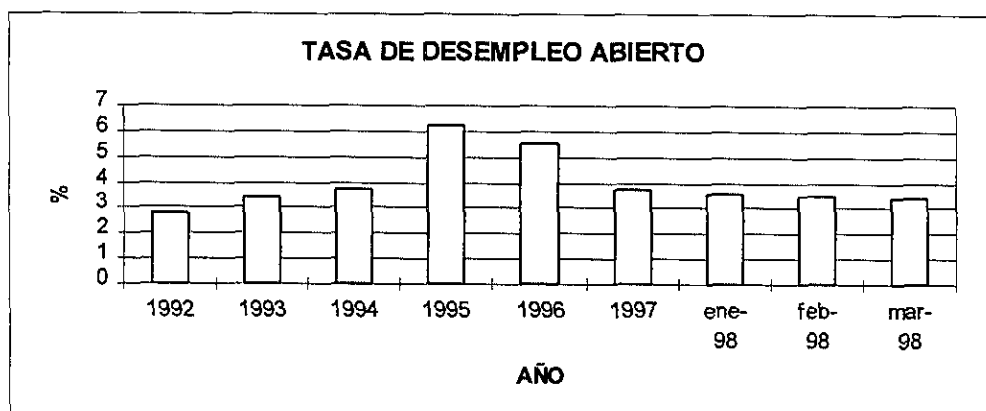


Figura 1.1.2.1-1 Tasa de desempleo abierto general.

Tan sólo entre 1981 y 1987, cuando se realizaron diversos ejercicios de renegociación de la deuda externa, el número de pobres pasó de 32.1 millones a 41.3 millones y la población en pobreza extrema se elevó de 13.7 millones a 17.3 millones <sup>(6)</sup>.

#### 1.1.2.2 SITUACION ACTUAL

Con la crisis se han sumado a la realidad social el desplome del nivel general de empleo que mantiene a la deriva a 10.4 millones de nacionales que no han podido incorporarse al mercado formal de la economía.

Se perdieron, desde la crisis, 2,240,000 puestos de trabajo que equivalen a 80% de las plazas laborales creadas entre 1988 y 1994, lo cual originó el crecimiento desmesurado de la economía informal (equivalente a 36 por ciento del Producto Interno Bruto).

Dicha situación obliga a amplias franjas de la población a emigrar a otras regiones y al extranjero para tener un mínimo de ingreso, generando en muchos casos, graves consecuencias para la vida familiar y pérdida de potencial productivo para el país y las zonas de origen.

Tabla 1.1.2.2-1 Salario real manufacturero.

EVOLUCIÓN Y PRONOSTICOS DEL SALARIO REAL MANUFACTURERO											
ANO	1993	1994	1995	1996	1997	1998(e)	1999	2000	2001	2002	2003
1985 = 100	126.85	131.52	110.95	110.28	114.14	118.6	123.34	128.89	132.76	138.07	143.59

(e) Estimación a partir de la fecha indicada.

Fuente: Dirección de Análisis y Estudios Económicos, BITAL.

<sup>6</sup>(Zedillo) op cit. (Nota 1).

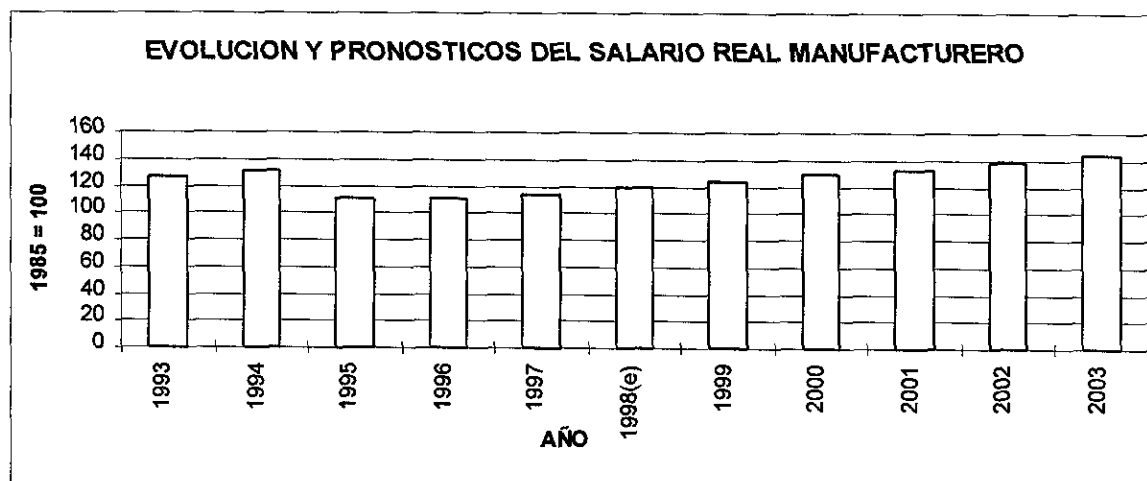


Figura 1.1.2.2-1 Salario real manufacturero.

En materia de educación el país sigue teniendo un nivel relativamente bajo de escolaridad y de aprovechamiento. Más de seis millones de mexicanos de quince años en adelante son analfabetos; hay más de dos millones de niños de seis a catorce años que no asisten a la escuela. La eficiencia terminal nacional en primaria es de 62 por ciento.

El nivel de escolaridad promedio de siete años de la población económicamente activa, constituye una base precaria para impulsar aumentos sostenidos de la productividad e ingresos reales de la población; más aun ante la acelerada innovación tecnológica y la creciente competencia internacional.

El rápido crecimiento del pasado propicio una distribución por edad de la población marcadamente joven, es decir, con una alta proporción de niños y jóvenes. En la actualidad, 36 por ciento del total de la población tiene menos de quince años de edad.

Aunado a un crecimiento significativo de la población, el índice de mortalidad ha disminuído de manera sostenida desde 1930; No obstante el 60 por ciento de las defunciones infantiles ocurren en las familias cuyas madres no tiene instrucción o no completaron la

Tabla 1.1.2.2-2 Población de 15 años y más, total y alfabeta.

POBLACION DE 15 AÑOS Y MAS TOTAL, Y ALFABETA						
GRUPO DE EDAD	1990			1992		
	POBLACION DE 15 AÑOS Y MAS	POBLACION ALFABETA	% ANALF.	POBLACION DE 15 AÑOS	POBLACION ALFABETA	% ANALF.
TOTAL	49,610,876	43,354,067	12.61	53,449,248	46,539,240	12.93
15 a 19 años	9,664,403	9,268,722	4.09	10,000,883	9,614,849	3.86
20 a 24 años	7,829,163	7,395,703	5.54	7,985,691	7,632,724	4.42
25 a 29 años	6,404,512	5,929,468	7.42	6,562,704	6,152,535	6.25
30 a 34 años	5,387,619	4,921,654	8.65	5,773,021	5,298,479	8.22
35 a 39 años	4,579,116	4,019,224	12.23	5,118,139	4,528,529	11.52
40 a 44 años	3,497,770	2,955,583	15.50	3,878,136	3,331,319	14.10
45 a 49 años	2,971,860	2,376,584	20.03	3,311,565	2,674,420	19.24
50 a 54 años	2,393,791	1,854,185	22.54	2,689,993	2,075,599	22.84
55 a 59 años	1,894,484	1,407,978	25.68	2,375,211	1,655,760	30.29
60 a 64 años	1,611,317	1,119,088	30.55	1,991,915	1,337,770	32.84
65 y más	3,376,841	2,105,878	37.64	3,761,990	2,237,256	40.53

FUENTE: Inegi, XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Encuesta Nacional de la Dinámica Geográfica 1992.

primaria. En este grupo, por cada mil nacidos vivos ocurren 52 muertes infantiles, mientras que entre las madres con instrucción secundaria o posterior esta proporción disminuye a 18 por mil. Las diferencias entre entidades federativas son igualmente notables. Por ejemplo, la mortalidad infantil en Oaxaca y Chiapas es 2.5 veces mayor que la del Distrito Federal o Nuevo León.

La disminución de la fecundidad que ha tenido lugar desde mediados de los años setenta, gradualmente primero y más marcadamente en el lapso de 1972 a 1982 es el principal determinante de la reducción del crecimiento de la población, en 1964 la tasa global de fecundidad era poco más de siete hijos; en 1974 disminuyó a seis, en 1984 a cuatro, y en 1994 a tres hijos.



Tabla 1.1.2.2-3 Población total según entidad federativa.

POBLACION TOTAL SEGUN ENTIDAD FEDERATIVA			
ENTIDAD FEDERATIVA	1990	1992	1995/P
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	81,249,645	85,627,971	91,120,433
MEXICO	9,815,795	10,705,862	11,704,934
DISTRITO FEDERAL	8,235,744	8,276,345	8,483,623
VERACRUZ	6,228,239	6,405,478	6,734,545
JALISCO	5,302,689	5,693,177	5,990,054
PUEBLA	4,126,101	4,406,652	4,624,239
GUANAJUATO	3,982,593	4,170,885	4,393,160
MICHOACAN	3,548,199	3,723,543	3,869,133
CHIAPAS	3,210,496	3,436,574	3,606,828
NUEVO LEON	3,098,736	3,336,044	3,549,273
OAXACA	3,019,560	3,207,147	3,224,270
GUERRERO	2,620,637	2,732,699	2,915,497
CHIHUAHUA	2,441,873	2,503,515	2,792,989
TAMAULIPAS	2,249,581	2,351,663	2,526,387
SINALOA	2,204,054	2,341,346	2,424,745
SAN LUIS POTOSI	2,003,187	2,088,544	2,191,712
COAHUILA	1,972,340	2,040,046	2,172,136
HIDALGO	1,888,366	1,945,514	2,111,782
BAJA CALIFORNIA NORTE	1,660,855	1,908,434	2,108,118
SONORA	1,823,606	1,866,757	2,083,630
TABASCO	1,501,744	1,595,487	1,748,664
YUCATAN	1,362,940	1,390,318	1,555,733
MORELOS	1,195,059	1,259,170	1,442,587
DURANGO	1,349,378	1,394,571	1,430,964
ZACATECAS	1,276,323	1,309,493	1,336,348
QUERETARO	1,051,235	1,126,143	1,248,844
NAYARIT	824,643	871,710	895,975
TLAXCALA	761,277	812,749	883,630
AGUASCALIENTES	719,659	770,972	862,335
QUINTANA ROO	493,277	577,419	703,442
CAMPECHE	535,185	569,417	642,082
COLIMA	428,510	458,607	487,324
BAJA CALIFORNIA SUR	317,764	351,690	375,450

/P Preliminar  
Fuente: Inegi XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Encuesta Nacional de la Dinámica Geográfica 1992 y Censo de Población y Vivienda 1995.

Para el año 2000 se espera que la población de México sea de poco menos de cien millones de personas. Entre 1995 y 2000 habrá aproximadamente 1.8 millones de nuevos habitantes por año.

El grupo de población en edades de trabajo entre 15 y 64 años se ve dominado por la inercia del crecimiento demográfico. Si bien desde mediados de los años 70 muestra tasas decrecientes, éstas son aún muy elevadas. En el momento actual se estima que la población

total en edades de trabajo asciende a 54 millones; para el año 2000 llegará a poco más de 61 millones.

Tabla 1.1.2.2-4 Población total por sexo, según grupo quinquenal de edad.

POBLACION TOTAL POR SEXO SEGUN GRUPO QUINQUENAL DE EDAD								
GRUPO DE EDAD	1990				1992			
	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	81,249,645	100	39,893,969	41,355,676	85,627,971	100	41,850,776	43,777,195
0 a 4 años	10,195,178	12.55	5,160,002	5,035,176	10,530,888	12.30	5,333,812	5,197,076
5 a 9 años	10,562,234	13.00	5,338,285	5,223,949	10,887,793	12.72	5,475,049	5,412,744
10 a 14 años	10,389,092	12.79	5,230,658	5,158,434	10,734,106	12.54	5,378,679	5,355,427
15 a 19 años	9,664,403	11.89	4,759,892	4,904,511	10,000,883	11.68	4,946,886	5,053,997
20 a 24 años	7,829,163	9.64	3,738,128	4,091,035	7,985,691	9.33	3,844,028	4,141,663
25 a 29 años	6,404,512	7.88	3,050,595	3,353,917	6,562,704	7.66	3,099,230	3,463,474
30 a 34 años	5,387,619	6.63	2,578,736	2,808,883	5,773,021	6.74	2,726,192	3,046,829
35 a 39 años	4,579,116	5.64	2,210,565	2,368,551	5,118,139	5.98	2,438,652	2,679,487
40 a 44 años	3,497,770	4.30	1,705,013	1,792,757	3,878,136	4.53	1,871,354	2,006,782
45 a 49 años	2,971,860	3.66	1,452,573	1,519,287	3,311,565	3.87	1,585,206	1,726,359
50 a 54 años	2,393,791	2.95	1,161,875	1,231,916	2,689,993	3.14	1,310,459	1,379,534
55 a 59 años	1,894,484	2.33	918,864	975,620	2,375,211	2.77	1,115,972	1,259,239
60 a 64 años	1,611,317	1.98	769,917	841,400	1,991,915	2.33	939,946	1,051,969
65 y mas	3,376,841	4.16	1,578,808	1,798,033	3,761,990	4.39	1,775,214	1,986,776
no especificada	492,265	0.61	240,058	252,207	25,936	0.03	10,097	15,839

FUENTE: Inegi, XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Encuesta Nacional de la Dinámica Geográfica 1992.

Los flujos migratorios, que se dirigen principalmente de zonas rurales hacia las ciudades, han respondido tradicionalmente a la centralización de la actividad económica. De esta manera, el proceso de urbanización se ha visto dominado por la concentración de la población en unas cuantas ciudades y centros metropolitanos. En 1990 la población que residía en ciudades de 15 mil habitantes o más, ascendía a cerca de 47 millones de mexicanos, de los cuales casi la mitad residía en las cuatro principales áreas metropolitanas: México, Guadalajara, Monterrey y Puebla<sup>(7)</sup>.

### 1.1.2.3 ESTRATEGIAS

Para alcanzar plenamente los propósitos de mayor desarrollo social, político y económico que aspiran los mexicanos, se requiere combatir la inequidad que distingue a las actividades productivas y sociales en distintas regiones y sectores a lo largo del país. La

inequidad se expresa entre las personas por la diferencia de oportunidades y de ingreso; en las regiones, por las ventajas de unas sobre otras en un contexto de mayor competitividad económica, y entre los sectores productivos, por los desequilibrios que presenta la economía rural respecto a las actividades industriales y de servicios.

#### 1.1.2.4 DESARROLLO REGIONAL

El desarrollo social ha sido heterogéneo en las diversas regiones del país. Los indicadores de bienestar, particularmente de educación y salud, infraestructura y grado de industrialización muestran desequilibrios profundos.

En términos generales, la región norte y las zonas metropolitanas del valle de México, Puebla y Guadalajara concentran la mayor infraestructura productiva y tienen los mejores niveles de bienestar. En cambio, en el sur se observan los más altos grados de marginación y rezago social.

El norte del país por su parte, ha mantenido el dinamismo del crecimiento propiciado por las inversiones en infraestructura hidroagrícola, industrial y de comunicaciones que se consolidaron en décadas pasadas. Hoy esta región se beneficia de su posición estratégica en una economía con mayor acceso a los mercados del exterior.

En el sur, se han efectuado esfuerzos para atender los requerimientos del desarrollo. Sin embargo, persisten enormes desventajas en cuanto a la creación de oportunidades de bienestar y empleo, acentuadas en las zonas que tienen una población indígena mayor. Esta parte del país se caracteriza por tener los índices más altos de marginación; de ella proceden

---

<sup>7</sup>(Zedillo) op cit, (Nota 1).

los mayores flujos migratorios hacia el centro y norte de la república, pese a que se cuenta con los recursos naturales más abundantes y las reservas energéticas más amplias del país.

Respecto a las regiones costeras del Pacífico y del Golfo de México, es necesario consolidar su infraestructura vial y portuaria, turística e industrial, en especial la dedicada a la explotación y la comercialización de hidrocarburos y a productos de la pesca, que cuentan con la ventaja de su situación estratégica respecto al comercio exterior.

Lo que se busca es promover una mayor integración y homogeneidad entre las regiones, acelerando el desarrollo de las que tienen menor crecimiento relativo y manteniendo la dinámica de crecimiento de las que registran mayor capacidad de respuesta productiva y más altos índices de bienestar.

#### 1.1.2.5 DESARROLLO URBANO

En 1994, la proporción entre la población urbana y rural fue de 73 por ciento en las ciudades y de 27 por ciento en el campo. El desarrollo urbano se enfrenta actualmente a las dificultades propias de la expansión de las ciudades. Por un lado, los volúmenes crecientes de población acentúan la gravedad de los rezagos en los servicios públicos. Por otro, la falta de capacidad financiera de los gobiernos locales, debida a un flujo reducido de ingresos públicos y a limitaciones en los programas administrativos de la ciudad, impiden atender oportunamente las necesidades nuevas y las carencias acumuladas.

Para corregir esto, el gobierno se ha planteado dos objetivos: el primero, propiciar el ordenamiento territorial de las actividades económicas y de la población conforme a las potencialidades de las ciudades y las regiones que todavía ofrecen condiciones propicias para ello; segundo, inducir el crecimiento de las ciudades en forma ordenada, de acuerdo con las

normas vigentes de desarrollo urbano y bajo principios sustentados en el equilibrio ambiental de los centros de población.

Para alcanzar tales objetivos se instrumentarán las siguientes estrategias principales:

Desarrollo urbano de las 100 ciudades medias. Se buscará la consolidación del desarrollo urbano ordenado de las ciudades que, desde la perspectiva nacional, constituyen alternativas de inversión y de residencia para la población.

Consolidación del papel de las principales metrópolis. El ordenamiento de las cuatro metrópolis habrá de propiciar la mejora de sus estructuras productivas y sociales y un crecimiento más ordenado de sus regiones aledañas.

### 1.1.3 POLITICO

#### 1.1.3.1 SITUACION ACTUAL

La dinámica sociedad mexicana de fin de siglo se caracteriza por la pluralidad y diversidad.

En los últimos lustros, México ha vivido una transformación constante y acelerada de su sistema de partidos y de su vida electoral. En el curso de pocas décadas se ha transitado de un sistema de partido predominante a un sistema pluripartidista fortalecido, con opciones y alternativas ideológicas bien diferenciadas. Simultáneamente se ha pasado de una vida electoral incipiente, a una etapa más avanzada.

Debemos reconocer que por razones históricas y que por una cultura política insuficientemente madura, el régimen presidencial no ha estado exento de una centralización excesiva. Un presidencialismo sin suficientes contrapesos puede conducir hacia un poder usufructuario de facultades extralegales que rebasará el ejercicio extrademocrático de la

función pública, cayendo en el autoritarismo y distorsionando la práctica republicana del equilibrio entre los poderes.

A su vez, si bien ha sido apreciable la modernización de las instituciones, las dependencias y los procedimientos de gobierno, su evolución ha generado una trama intrincada de normas y regulaciones que desalientan la iniciativa social, propician respuestas inflexibles, complican excesivamente los procesos, encarecen la gestión gubernamental y hacen ineficiente el servicio que debe prestarse a la sociedad.

#### 1.1.3.2 ESTRATEGIAS

El gobierno de la república se propone varias líneas de acción para articular el compromiso de afirmar y desplegar la democracia en todas las esferas de la vida nacional, trabajando conjuntamente con los partidos políticos y la sociedad.

Reforma electoral definitiva.

Nueva relación entre los Poderes de la Unión.

Nuevo federalismo.

Fortalecimiento de los estados.

Participación social.

Reforma del Gobierno.

La dimensión y complejidad de los retos para alcanzar un pleno desarrollo democrático exigen que el diálogo comprenda a otros actores políticos y sociales. En una sociedad dinámica, diferenciada y plural, los partidos y el gobierno no pueden agotar la

representatividad social. En la construcción de la democracia deben ampliarse los cauces para que la sociedad se exprese y se organice en libertad <sup>(8)</sup>.

#### 1.1.4 LEGAL

El marco legal vigente no es suficiente para el despliegue de las iniciativas y los propósitos de la sociedad civil organizada e independiente. El Gobierno de la República considera que es de primordial importancia promover el establecimiento de un nuevo marco regulatorio que reconozca, favorezca y aliente las actividades sociales, cívicas, humanitarias y productivas de los mexicanos.

Por otra parte no existen condiciones fiscales adecuadas que permitan la creación y el desarrollo de las organizaciones civiles. Ello inhibe el potencial que la sociedad tiene para participar en la solución de los problemas y para colaborar en la construcción de un país más justo y con mayores oportunidades de vida digna.

Se trabajará en las medidas que tiendan a la simplificación de los trámites administrativos que las organizaciones civiles realicen ante las instancias gubernamentales, brindándoles, además, la asesoría y la información que requieran, y colaborando en su profesionalización.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, en materia de comercio exterior, donde se dispone que se faciliten y simplifiquen los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, se promueva el acceso de los exportadores a financiamientos en condiciones de competencia internacional, se da el entorno para crear el establecimiento de empresas de comercio exterior expidiéndose el DECRETO PARA EL

---

<sup>8</sup>(Zedillo) op cit. (Nota 1).

ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR que aparece en el diario oficial del viernes 11 de abril de 1997.

Entre sus principales aspectos, destacan los siguientes:

- La promoción de las empresas de comercio exterior, determinando las características que deberán tener para obtener su registro correspondiente en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), y hacerse acreedoras a los beneficios de este decreto.
- Las ECEX tendrán derecho a obtener la constancia ALTEX (empresa altamente exportadora), inscribirse al programa PITEX (Programa de importación temporal para producir artículos de exportación) y así como a futuros programas o esquemas que elabore SECOFI.
- Las ECEX podrán expedir constancias de exportación respecto de las mercancías que las enajenen proveedores nacionales.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tomará las medidas para que Nacional Financiera S.N.C., brinde a las empresas de comercio exterior una atención preferente y les otorgue la asistencia y el apoyo financiero necesario para la consecución de sus proyectos.
- La S.H.C.P. tomará las medidas para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., otorgue a las empresas de comercio exterior una reducción del cincuenta por ciento en el costo de los productos y servicios no financieros que dicha institución determine, asimismo tomará las medidas para que dicho banco establezca un programa de apoyo financiero que contemple lo siguiente:
  - I. Prestarles servicios de banca de primer piso,
  - II. Otorgarles créditos conforme a los productos financieros vigentes,



III. Brindarles apoyo para su participación en ferias y misiones organizadas por dicha institución, en las que absorberá un porcentaje de los costos de espacio y construcción en los términos que acuerde con la empresa.

- Las empresas de comercio exterior podrán adoptar cualquiera de las modalidades siguientes:

I. Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación,

II. Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación.

- La SECOFI otorgará el registro de Empresa de Comercio Exterior Consolidadora de Exportación, a las empresas que cumplan con los siguientes requisitos:

Estar constituidas conforme a la Ley general de Sociedades Mercantiles; contar con un capital social mínimo de dos millones de pesos; comprender, dentro de su objeto social la integración y consolidación de exportaciones, capacitación a empresas pequeñas en el desarrollo y adecuación de sus productos conforme a la demanda del mercado internacional y la prestación de servicios complementarios a la comercialización; realizar exportaciones de mercancías que provengan de por lo menos cinco empresas productoras nacionales y copia de la declaración anual de impuestos de los últimos tres ejercicios.

- Para el registro de la Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Estar constituida conforme a la Ley general de Sociedades Mercantiles; contar con un capital mínimo de doscientos mil pesos; comprender, dentro de su objeto social la comercialización de mercancías en los mercados internacionales, la identificación y promoción de mercancías mexicanas en el exterior, con el fin de incrementar su demanda; realizar

exportaciones de mercancías que provengan de por lo menos tres empresas productoras nacionales y presentar copia de la declaración anual de impuestos fiscal anterior.

A pesar de este avance legal nacional en fomento a la actividad exportadora, a nivel internacional, el marco jurídico presenta adelantos y deficiencias en diversos aspectos entre los que destacan:

Un desarrollo profesional jurídico internacional desfasado, inhibido, contraído y/o en desarrollo en algunos bloques y países.

Falta de consenso, uniformización o compaginación de marcos jurídicos locales, en el uso de leyes y foros de solución a determinadas situaciones; se cuenta con avances en este aspecto pero falta camino por recorrer; se cuentan con acuerdos y convenciones entre dos países o entre países miembros de bloques pero falta realizar acuerdos a nivel mundial.

Afinación de estos acuerdos entre países, con el objeto de acercarse más a la realidad de las políticas, leyes, marcos y normas vigentes<sup>(9)</sup>.

Toda interacción institucional, tanto a nivel interno como internacional, supone implícitamente una actividad negociadora. El resultado de esta actividad se plasma regularmente en un documento donde se especifican los detalles convenidos, dependiendo de la naturaleza de las partes intervinientes y del objeto que se está negociando, para que el documento sea un “convenio”, un “acuerdo”, una “carta intención”, un “protocolo”, un “contrato”, etc. Esto implica entrar en el complejo mundo del derecho internacional público, el derecho internacional privado, el derecho económico internacional, es reflejar, de acuerdo con las normas jurídicas vigentes, los derechos y obligaciones de las partes.

---

<sup>9</sup> Colaiacovo Juan Luis, Negociación & Contratación Internacional, Argentina, Editorial Macchi, 1992, pp 75 -80.

Se tienen iniciativas loables en el campo del contrato de compraventa internacional. La Cámara de Comercio Internacional de París y de las Naciones Unidas, han facilitado el ordenamiento jurídico y la interpretación de contratos. Así la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CNUDMI), de 1981, aprobó la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CECIM), que ha entrado en vigor desde el primero de enero de 1988.

También, en materia de costos y riesgos del transporte de una operación de compraventa se han efectuado codificaciones. La más conocida de ellas son los llamados "Incoterms", (International Commerce Terms), que fueron formulados por la Cámara de Comercio Internacional de París, en 1980.<sup>(10)</sup>

### 1.1.5 TECNOLÓGICO

#### 1.1.5.1 ANTECEDENTES

El cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, lo que tiene implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y para la competitividad internacional. La acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riqueza de las naciones.

En México, es preciso reconocer que ha habido un crecimiento muy bajo en la productividad total de los factores productivos, que ayudan a explicar el bajo crecimiento de nuestra economía. Cabe recordar, que en otros países en desarrollo, que han podido sostener altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto, el crecimiento de la productividad

---

<sup>10</sup> Cfr ibidem, pp 139 - 151.

explica hasta el 50 por ciento de ese aumento promedio del producto. Por una parte, hay un sector moderno con un número relativamente pequeño de grandes empresas con tecnologías modernas y, por la otra, un sector tradicional con muchas pequeñas empresas que acusan un marcado rezago tecnológico. Esto significa que hay una gran dispersión en la eficiencia productiva entre empresas y sectores de la economía. México no está haciendo un uso eficaz del enorme potencial que significan las nuevas tecnologías en informática, en nuevos materiales y en biotecnología.

A pesar de algunos esfuerzos aislados que han sido exitosos, prevalece una concepción limitada acerca de los beneficios que pueda tener un mejor uso de las tecnologías existentes o nuevas, en términos de productividad más elevada, mejores productos y servicios, y aumento en el bienestar. Existe también una apreciación poco extendida de la importancia que tienen hoy en día la alta calidad y la entrega oportuna de bienes y servicios, tanto en los mercados domésticos como en los internacionales. Una escolaridad promedio aún insuficiente y una población con educación técnica, media y superior, en pequeña relación con el tamaño del país, son factores que también limitan la actualización tecnológica.

Es preciso considerar que nuestra infraestructura tecnológica está insuficientemente desarrollada, y poco dirigida, a apoyar el aumento de la productividad. La metrología y la determinación de estándares son aún incipientes en nuestro país, como lo prueba la creación reciente del Instituto Nacional de Metrología, son muy contadas las empresas y organismos dedicados a la labor científica y tecnológica; son escasos debido a la poca importancia que tienen en el desarrollo del país.

El gasto nacional en ciencia y tecnología es muy modesto en proporción del Producto Interno Bruto de 0.3 por ciento, y la contribución del sector privado a ese gasto es particularmente reducida; alcanza sólo una quinta parte del total, en tanto que en otros países llega a ser de entre el 50 y 70 por ciento. Existe una vinculación muy limitada entre las universidades y los centros de investigación con el aparato productivo. La coordinación interinstitucional es también reducida. No existe una estrategia precisa para conocer y asimilar la tecnología disponible en otros países, no se ha arraigado la visión de que el esfuerzo tecnológico local y la importación de tecnologías son procesos complementarios y no competitivos entre sí.

#### 1.1.5.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Atendiendo a las consideraciones anteriores, la política tecnológica debe tener objetivos muy claros. En primer lugar, debe coadyuvar para hacer un uso más eficiente y efectivo de los limitados recursos del país, así como para alcanzar un mayor aumento del bienestar general, de manera ambientalmente sostenible. Debe contribuir a reducir la dualidad y dispersión tecnológica. Es importante cerrar la brecha tecnológica que existe entre los niveles tecnológicos de las empresas del país y los de sus competidores en el extranjero. La política tecnológica debe incentivar a que México se beneficie de la economía del conocimiento. Debe promover un mejor uso de los recursos naturales y alentar métodos de producción ecológicamente propicios en la agricultura, la industria y los servicios, para evitar la degradación ambiental que típicamente ha acompañado los procesos de crecimiento. Asimismo habrá de propiciar la adopción de tecnologías de vanguardia en ciertos campos en

que el retraso de nuestro país es evidente y en los cuales, por lo mismo, se pueden obviar etapas que otros países han debido pasar.

En función de los anteriores objetivos la política tecnológica comprenderá las siguientes estrategias generales:

Se mejorarán sustancialmente los mecanismos de coordinación para la planeación y presupuestación de la política tecnológica. Se establecerá, a partir de las experiencias existentes, un foro de coordinación entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno. Este foro será promovido desde el más alto nivel gubernamental.

Se dará gran énfasis a la promoción del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar. Se promoverá una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial del conocimiento en favor de los intereses nacionales.

Se impulsará la asimilación y difusión de tecnología, para lo cual se promoverán los centros de información, no sólo para recabar información tecnológica, sino para transmitirla a los sectores productivos.

Habrà una promoción más explícita de la importancia de la calidad, y se estimulará así la presencia de los productos hechos en México en los mercados nacionales y de exportación. En este sentido es muy importante difundir los beneficios que conlleva alcanzar los estándares de calidad internacionales. Se apoyará en gran medida el desarrollo de la infraestructura para certificar la calidad de los productos <sup>(11)</sup>.

---

<sup>11</sup>(Zedillo) op cit, (Nota 1).

### 1.1.5.3 INTERNET

Uno de los principales avances tecnológicos y que revoluciona la comunicación a nivel mundial es sin duda Internet; este medio interactivo y amigable que sirve para la transmisión de información, sea ésta de datos, voz o imágenes, que acorta las distancias y modifica en gran forma la manera como las personas pueden obtener información y comunicarse. Físicamente no es más que una red conectada a otra red, éstas a su vez a otras redes, es decir una gran red de redes con gran alcance.

Esto quiere decir que el estudiante universitario, el investigador o el empresario tienen a disposición bancos de datos y se pueden comunicar con bastante facilidad a un costo razonable.

Para los negocios y empresas es una herramienta maximizadora de recursos, que reduce sustancialmente los gastos de telefonía de larga distancia y faxes, y agiliza la logística interna de la empresa vía el trabajo colaborativo de oficinas dispersas en cualquier ciudad o país, puede ser una poderosa herramienta de promoción de la exportación de bienes y servicios de las empresas, principalmente útil para las micros, pequeñas y medianas que cuenten con recursos limitados para realizar actividades de promoción y comercialización internacional.

Internet es un poderoso medio de promoción, mercadeo y publicidad, que envía sus mensajes a audiencias altamente dirigidas; además se acerca a ellos por la capacidad interactiva, por este medio se puede enviar información por medio del correo electrónico (e-mail), o la aplicación de transferencia de archivos que permite la transmisión de todo tipo de documentos (diagramas, planos, etcétera) o material digitalizado, sean estos textos, voz, gráficos o imágenes.

Por otro lado, internet no es el depositario de toda la información existente en el universo, sino un recurso adicional que existe y que continuamente se beneficia de nueva información generada no sólo por universidades, instituciones públicas y centros de investigación, sino también por empresas y hasta individuos que quieren contribuir con un granito de arena en expandir los recursos de información para el servicio de la comunidad global.

Internet es una herramienta solamente de productividad y eficiencia que depende de cómo la usemos, de cómo explotemos la información que obtengamos, es decir, cómo asimilamos lo que nos llega y que podemos transmitir y qué efecto podemos darle a la sociedad con esta información.

A pesar de estos aspectos positivos, internet todavía tiene algunos detalles o se necesitan muchos avances en cuanto a una interface conveniente para los negocios, software más adecuado, más amplitud de banda para comunicaciones y estándares de seguridad. Mientras tanto los negocios deberán cambiar los procedimientos de compra, sus técnicas de mercadeo, y el proceso de diseño de productos.

Los avances en la comunicación interactiva sin duda alterarán las estructuras de distribución que actualmente existen en las distintas economías mundiales que cada día se globalizan más. Hoy día se ha establecido una nueva relación cliente-vendedor, y en los próximos años los avances en las computadoras conectadas a red, y el software transformarán radicalmente la estructura de los canales de comercialización y distribución. La tecnología cambiará el rol de los fabricantes, representantes de ventas, distribuidores y comercializadores.



El comercio electrónico creará una reestructuración masiva del actual sistema de distribución, los elementos claves de esta reestructuración serán las barreras para entrar, el costo de estructura y la reducción de precios, entre otras cosas.

A pesar de que la red de redes no fue creada como un proyecto de negocios, actualmente no se ve como un negocio de alta rentabilidad sino como un intento experimental de lo que será la forma de hacer negocios en el futuro; hacer negocios en internet, es muy sencillo, pues hasta el momento la red de redes no está regulada por ningún reglamento y el único código que existe es la moral.

En México, desde 1995 se ha dado un crecimiento acelerado no sólo en cuanto al número de usuarios conectados a red y a servidores Web mexicanos (principalmente universidades, centros de investigación y secretarías de Estado), sino en cuanto al número de empresas dedicadas a los servicios de desarrollos de contenidos Web, que a su vez han creado una creciente demanda de diseño, desarrollo y renta de espacio en servidores (home page hosting) para lo que se conoce como páginas electrónicas Web (homepages).

## 1.2 ENTORNO OPERATIVO

### 1.2.1 INTRODUCCION

Una vez analizado el entorno a nivel macro, nos introduciremos al sector en el cual operará la empresa; estudiaremos desde su perspectiva nacional e internacional dado que el tipo de proyecto atañe estos dos niveles; existen algunos aspectos en que ambos entornos afectarán a la empresa y otros en los que solamente un factor incida en la misma, por lo que se describirá primero todo el sector y posteriormente se realizará un análisis riguroso sobre cada

uno de los factores externos o circunstancias internas que amenacen o brinden oportunidades y/o debiliten o sirvan de fuerza en la empresa, respectivamente.

### 1.2.2 INDUSTRIA MUEBLERA

La industria mueblera a nivel mundial se encuentra bastante diversificada en cuanto a niveles de producción, de tecnología, capacitación, innovación de productos, técnicas de comercialización, etcétera; llevando la batuta los países europeos dada la experiencia acumulada y a diversos aspectos macros como su crecimiento económico, desarrollo social, educativo, cultural y legal; otros países como Estados Unidos importante por su nivel de consumo y el grado de interrelación con México, no dada más en productos sino en materias primas, comercio y tecnología, entre otros; que junto con Canadá y México constituyen un bloque económico importante a nivel mundial: El Tratado de Libre Comercio, y que dadas las existencias de otros bloques y futuros acuerdos con otros países, amplían la dimensión de un país, un sector y una empresa a nuevos retos, mercados y estrategias de negocios a nivel mundial.

Otros bloques importantes lo constituyen: El Mercosur por su mercado, afinidades culturales, sociales, étnicas y de lenguaje, entre otras, con México; El bloque del sureste asiático con su líder Japón seguido de Taiwan, Singapur, Corea, y China entre los principales representantes, y que son para México una fuerte competencia a nivel internacional en diversos ámbitos.

#### 1.2.2.1 NIVEL INTERNACIONAL

La fuerte competencia que se observa en los mercados internacionales como resultado de la globalización de procesos y de la internacionalización de economías hacen que el mapa

de mercados y oportunidades de negocios se encuentre en constante movimiento: nichos de mercado con crecimiento potencial son detectados por las empresas exportadoras gracias a la creciente demanda de servicios y apoyos por parte de las instituciones gubernamentales o cámaras sectoriales en ferias, exposiciones y eventos internacionales que buscan conectar necesidades en productos y servicios; integración horizontal en ambas direcciones y vertical en grupos de empresas para obtener ventajas competitivas con qué luchar en los mercados internacionales más importantes.

El mapa internacional para el sector de muebles cuenta con principales nichos de mercado en Estados Unidos, Europa y Centroamérica, que a su vez puede formar sociedades de inversión e integración de actividades.

El principal consumidor de muebles es Estados Unidos, consume cerca de 41 mil millones de dólares, y es el más alto por país individual, dentro de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), quienes en conjunto forman un mercado de \$131.4 miles de millones de dólares<sup>(12)</sup>.

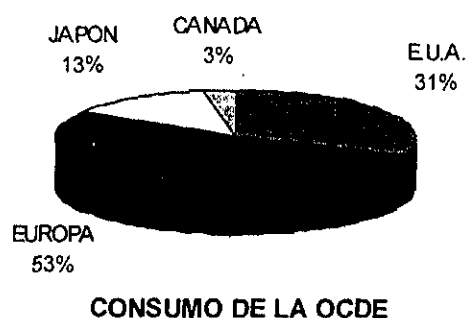


Figura 1.2.2.1-1 Consumo de la O.C.D.E.

<sup>12</sup> Fuente: ITC, INFOTEC, CANACINTRA, INTERNATIONAL FINANCIAL YEARBOOK. Datos a 1990.

Europa es un mercado principalmente intercomunitario, sólo importa el 50% de su consumo a las regiones ajenas a la Unión Europea, no obstante que representó la mitad del consumo de los países de la OCDE.

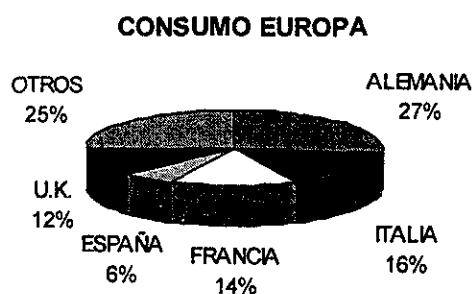


Figura 1.2.2.1-2 Consumo Europa

Centro y Sudamérica presentan mercados con crecimiento potencial una vez que se solidifiquen acuerdos de comercio con México.

La industria del mueble por país varía en número de empresas, tamaños, composición, estilos, tendencias, grado de industrialización, enfoque exportador, etcétera.

Estados Unidos cuenta con una industria mueblera altamente desarrollada, sus productos tienen una orientación funcional, lograda mediante maquinaria con tecnología de punta<sup>(13)</sup>.

Por su parte, México cuenta con una industria mueblera medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen<sup>(14)</sup>.

<sup>13</sup> Fuente: Booz, Allen & Hamilton de México.

<sup>14</sup> Bancomext, Oportunidades de Negocios para la Industria Mueblera, México, D.F. Impreso en Bancomext, 1995.

Tabla 1.2.2.1-1 Estructura de la industria mueblera en Estados Unidos.

ESTADOS UNIDOS	
TAMAÑO DE EMPRESA	Empresas grandes con un promedio de 70 trabajadores por empresa.
ESTILO	Funcional con diseños que cambian cada cinco años.
LINEA DE PRODUCTOS	Pocas líneas con variedad de modelos dentro de cada una
MAQUINARIA Y EQUIPO	Especializada y con equipo de control numérico
TIPO DE INDUSTRIA	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.

Tabla 1.2.2.1-3 Estructura de la industria mueblera en México.

MEXICO	
TAMAÑO DE EMPRESA	Muchas empresas pequeñas con un promedio de 6 trabajadores por empresa.
ESTILO	Tradicional y artesanal con poco diseño propio.
LINEA DE PRODUCTOS	Diversas líneas de productos, gran variedad de modelos dentro de cada línea.
MAQUINARIA Y EQUIPO	Poca maquinaria especializada, equipo semi-industrial.
TIPO DE INDUSTRIA	Semidesarrollada, con capacidad instalada ociosa.

La industria mueblera en Centro y Sudamérica se encuentran en posición similar a la de México ya que a nivel macro presentan esquemas similares de situación, desarrollo y tendencias.

En contraste el sur de Europa presenta una orientación más artística, enfocada al diseño, con un número mayor de empresas de menor tamaño. Alemania quien tecnológicamente se asemeja al modelo estadounidense, produce menos variedades y en un número reducido de empresas <sup>(15)</sup>.

<sup>15</sup> Idem, (Nota 12).

Tabla 1.2.2.1-2 Estructura de la industria mueblera en principales países europeos.

	ITALIA	ESPAÑA	ALEMANIA
TAMAÑO DE EMPRESA	Gran número de empresas, principalmente pequeñas de 8 a 10 trabajadores por empresa.	Gran número de empresas, principalmente pequeñas de 8 a 10 trabajadores por empresa.	Pocas empresas y grandes, 80 a 100 trabajadores por empresa.
ESTILO	Muebles de diseño artístico y vanguardista.	Muebles de diseño artístico y estético.	Muebles de alta calidad en su manufactura, con gran funcionalidad y durabilidad.
LINEA DE PRODUCTOS	Muchas líneas con gran variedad de modelos.	Muchas líneas y gran variedad de modelos, aunque en menor número que Italia.	Pocas líneas y poca variedad de modelos.
MAQUINARIA Y EQUIPO	Maquinaria sofisticada.	Maquinaria sofisticada	Maquinaria más especializada, y de mayor complejidad.
TIPO DE INDUSTRIA	Mucho oficio, mucho prestigio y tradición familiar, imagen artesanal.	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar.	Industria muy desarrollada y de gran escala.

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

- Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.
- Integración vertical de empresas al contar con sus propias fuentes de abastecimiento.
- Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes como proveedores de empresas más grandes.

- Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia el mercado de exportación.
- El cambio más significativo en la industria lo constituye la fabricación de muebles listos para ensamble.
- Innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más automatizados.
- Menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las templadas.
- Incremento en el uso de MDF (Medium Density Fiberboard), particularmente en cocinas y oficinas.

Mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requeridas en los mercados de exportación (CEN; ANSO e ISO) <sup>(16)</sup>.

#### 1.2.2.2 NIVEL NACIONAL

Industria de tradición familiar, integrada por 19,600 empresas (7.4% de la industria manufacturera) de diversos tamaños predominando la micro y pequeña : 94.18% son micro, el 4.98% pequeña, el 0.67% medianas y únicamente el 0.14% son empresas grandes. Se encuentran distribuidas principalmente en Centro y Norte de la República Mexicana; en promedio las empresas utilizan el 50% de su capacidad instalada; el estilo predominante es el artesanal, de poco diseño influenciado por el poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo, cuenta con 114,844 empleados en 1993 (3.6% de la industria manufacturera), su Producto Interno Bruto alcanzó \$30.1 millones de pesos en 1994 y \$24.0

---

<sup>16</sup> (Bancomext), Op cit (Nota 14).

millones en 1995 a precios constantes de 1980 (2.3 % y 1.95% del PIB manufacturero respectivamente).

La industria a nivel general presenta crecimientos positivos en su participación exportadora anual, pero por sector y aún más por tipo de producto presenta diversos incrementos y decrementos que se representan en volumen y precio.

Las exportaciones en 1995 fueron de \$852.3 millones de dólares (1.3% de las manufactureras) y sus importaciones de \$227.5 millones de dólares, teniendo en este mismo año un saldo a favor con o sin maquiladoras.

Tabla 1.2.2.2-1 P.I.B. de la industria del mueble en México.

<b>PIB DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE</b>				
<b>(MILES DE NUEVOS PESOS A PRECIOS DE 1980)</b>				
<b>AÑO</b>	<b>INDUSTRIA MADERERA*</b>	<b>MUEBLES MADERA**</b>	<b>MUEBLES METALICOS</b>	<b>INDUSTRIA DEL MUEBLE</b>
1989	39,662	23,586	4,912	28,498
1990	39,228	23,645	6,107	29,752
1991	39,457	24,301	6,305	30,606
1992	39,265	24,057	5,676	29,733
1993	37,731	24,163	5,321	29,484
1994	38,590	24,483	5,630	30,122
1995	33,126	19,522	4,512	24,034
TCMA 89/95	-2.9	-3.1	-1.4	-2.8
* Incluye madera aserrada, dimensionada, corcho, muebles, utensilios y partes de madera. ** Incluye corcho				
Fuente: INEGI.				

La industria mueblera se encuentra dividida por dos subsectores principalmente:

- Muebles de madera
- Muebles de metal



### 1.2.3 SUBSECTOR MUEBLES DE MADERA

#### 1.2.3.1 GENERALIDADES

La industria del mueble de madera ha participado con 1.9% en promedio dentro del PIB manufacturero en los últimos seis años, en comparación con el subsector de muebles metálicos tienen crecimientos casi idénticos tanto en establecimientos como en personal ocupado aunque en número difieren enormemente.

Tabla 1.2.3.1-1 Tamaño del sector mueblero en México.

TAMAÑO DEL SECTOR									
	ESTABLECIMIENTOS			PERSONAL OCUPADO			INGRESOS* (BASE 1980=100)		
	1988	1993	TCMA	1988	1993	TCMA	1988	1993	TCMA
IND. MANUFACTURERA	138,835	266,033	13.90	2,595,386	3,174,455	4.10	1,878.50	2,825.90	8.50
MUEBLES DE MADERA	9,315	18,574	14.80	65,066	90,464	7.60	14.40	24.00	10.80
MUEBLES METALICOS	540	1,026	13.70	17,385	24,380	7.00	5.10	9.90	14.20

Fuente: Censos Económicos 1989 y 1994 (resultados oportunos) INEGI  
 TCMA: Tasa de crecimiento media anual  
 \* Incluye ventas en el mercado nacional y de exportación. cifras en millones de nuevos pesos deflactadas con los índices de precios implícitos de la industria manufacturera y de las ramas (muebles de madera y muebles metálicos).

El subsector se encuentra integrado por 18,574 empresas de las cuales 17,725 son micro empresas, representando un 95.4% del total, 739 empresas pequeñas con 4%, 94 empresas medianas con 0.5% y finalmente 16 grandes con 0.1% de participación con respecto al número de empresas.

Durante un sexenio el subsector tuvo tasas de crecimiento positivo que duplicaron el número de establecimientos, no siendo de la misma proporción el personal ocupado ni los ingresos, esta expansión en número de empresas puede originarse por tener escasas barreras de entrada.

El subsector contribuyó con el 2.8% de empleos del total de la industria manufacturera en 1993, siendo el 44.4% del empleo generado por las micro empresas, el 28.2% por las pequeñas, el 15.6% por las medianas y el 11.8% por las grandes.

Tabla 1.2.3.1-2 Estructura de la industria de muebles de madera por tamaño.

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA POR TAMAÑO MUEBLES DE MADERA						
TAMAÑO 1/	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		INGRESOS* BASE (1980=100)	
	NO.	%	NO.	%	Millones N\$	%
MICRO (1-15)	17,725	95.40	40,166	44.40	5.5	22.90
PEQUEÑA (16-50)	739	4.00	25,560	28.20	9.4	39.20
(51-100)	604	3.30	16,214	17.90	5.3	22.10
(101-250)	135	0.70	9,346	10.30	4.1	17.10
MEDIANA (101-250)	94	0.50	14,088	15.60	6.3	26.20
GRANDE (251 Y MAS)	16	0.10	10,650	11.80	2.8	11.70
TOTAL	18,574	100.00	90,464	100.00	24	100.00

Fuente: Censos Economicos (Resultados Oportunos) 1994, INEGI, datos a 1993  
1/ En base a personal ocupado  
\* Deflactado con los índices de precios implícitos del subsector.

En cuanto al tamaño de empresa, en base al personal ocupado, se observa que predomina un promedio de 1 a 15 empleados por empresa; que el ingreso por empresa se eleva a partir de la pequeña empresa situándose las grandes con los mejores ingresos.

En cuanto a la distribución de la empresa dentro del territorio nacional, a excepción de la micro, el subsector de empresas de muebles de madera se encuentra concentrado en los estados de: México, Jalisco, Baja California Norte, Chihuahua, Nuevo León, Sonora y el Distrito Federal.

Tabla 1.2.3.1-3 Distribución del número de establecimientos por estado.

DISTRIBUCION DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ENTIDAD FEDERATIVA* 1993		
ENTIDAD	MADERA	METAL
DISTRITO FEDERAL	130	78
MEXICO	99	43
JALISCO	93	34
B.C.N.	76	18
CHIHUAHUA	59	15
NUEVO LEON	48	39
AGUASCALIENTES	-	13
SONORA	30	-
DURANGO	21	7
TOTAL	556	247
PORCENTAJE	65.7	85.1

Fuente: Calculos Bancomext, en base a cifras de los Censos Economicos INEGI.  
\* Excluyendo la Micro empresa.

### 1.2.3.2 PRODUCTOS

La industria del mueble a nivel mundial se encuentra segmentada por tipo de producto, siendo el de muebles para hogar el mas importante <sup>(16)</sup>.

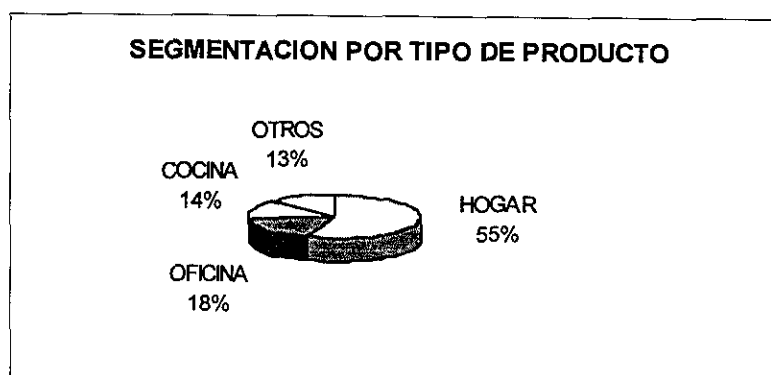


Figura 1.2.3.2-1 Segmentación por tipo de producto.

Donde México, sigue también esta tendencia mundial.

Entre los principales productos del subsector destacan:

- Muebles de madera para oficina: Escritorios, Credenzas, mesas, archiveros, etcétera.

<sup>16</sup> Fuente: International Trade Center; UNCTAD GATT; EIU Marketing in Europe; Infotec, datos a 1990.

- Muebles de madera para el hogar: recamaras, salas, sillas, mesas, transformables en cama, estantes y gabinetes para T.V. y computadora, etcétera.
- Asientos tapizados
- Partes: para asiento y muebles diversos.
- Otros: ataúdes.

Y cada uno de éstos en su gran variedad de estilos:

- Contemporáneo
- Rústico
- Moderno
- Clásico
- Otros

### 1.2.3.3 BALANZA COMERCIAL

Las exportaciones del sector muebles durante el periodo 1991 - 1995 mostraron una tasa de crecimiento media anual del 21.4%, la maquiladora participó con un 72.24% aproximadamente de las exportaciones totales del sector. Las importaciones, por su parte, presentaron una tasa de crecimiento media anual de 5.6% para el mismo periodo, siendo frenada en el 95 por factores macroeconómicos de tipo de cambio.

En 1994 el saldo de la balanza comercial del sector fue positivo (\$289.5 millones de dólares) incluyendo la maquiladora y negativo sin ésta (\$226.4 millones de dólares)<sup>(18)</sup>.

---

<sup>18</sup> Excluye asientos para aeronaves y vehículos de motor e insumos, temporales mas definitivas, Fuente: SECOFI y, BANCO DE MEXICO.

En 1995 el saldo fue a favor con o sin maquiladoras (\$542.8 y \$82 millones de dólares respectivamente).

El comercio exterior de muebles mexicanos presentan diferentes niveles debido a los siguientes factores principales: tipo de producto o subproducto, tipo de empresa y país consumidor.

Respecto al tipo de empresas, las maquileras del sector, representan el 72.24% del total exportado ( por tipo de mueble: 86% de madera, 58.3% de metal, 80% partes para muebles) y el restante lo cubren las empresas no maquiladoras que lo conforman 426 empresas dedicadas a la exportación (destacan 18 empresas del subsector de muebles de madera, de 40 de todo el sector de muebles que exportan un 84.4% del las empresas no maquileras, y que representa el 28.274% del total exportado por sector).

En cuanto al país consumidor, Estados Unidos ocupa el primer lugar, seguido de Alemania, España, Canadá, Japón e Italia <sup>(19)</sup>.

Por tipo o subsector, las exportaciones de muebles de madera han disminuido, a excepción de partes para muebles y muebles metálicos y de plástico que han aumentado considerablemente <sup>(20)</sup>.

---

<sup>19</sup> Fuente: Canacindra, Consejo Coordinador de la Industria Mueblera.

<sup>20</sup> Fuente: Bancomext, Inegi y Secofi.

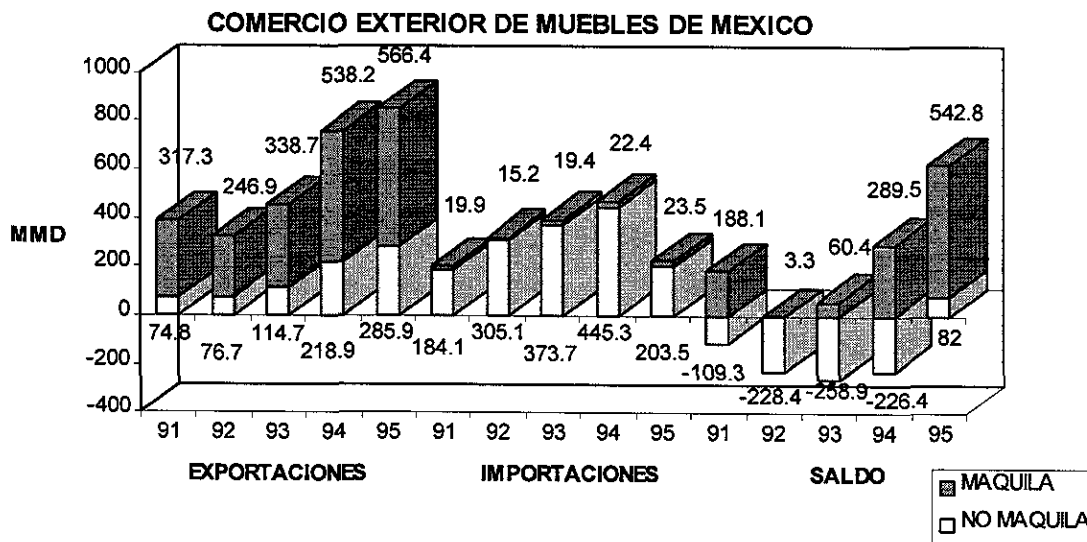


Figura 1.2.3.3-1 Comercio exterior de muebles de México.

Las exportaciones totales de muebles de madera disminuyeron de 1991 a 1995 a una tasa media anual de 1.4%, a pesar de esta disminución dentro de este sector se tiene productos con tasas de crecimiento positivas.

Tabla 1.2.3.3-1 Exportaciones de la industria del mueble de México.

EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE (MILLONES DE DOLARES)						
CONCEPTO	1991	1992	1993	1994	1995	TCMA
TOTAL	392.1	323.7	453.4	757.1	852.3	21.4
PARTES PARA MUEBLE	68.8	63	159.1	424.9	465.2	61.3
MUEBLES DE MADERA	298.8	175.7	185.9	209.5	255.4	-1.4
MUEBLES METALICOS	47.3	73.7	99	114.1	123.2	27
MUEBLES DE PLASTICO	1.9	5.7	7.1	6.8	6.9	38
MUEBLES DE RATAN, MIMBRE Y BEJUCO	4.4	5.4	2.4	1.9	1.6	-22.3

Fuente: SECOFI, BANXICO.  
Incluye Maquiladora.  
TCMA: Tasa de crecimiento media anual para el periodo 91-95

Incluyendo a la maquiladora, a nivel sectorial, en 1995 destaca la exportación de: Partes para asiento, comedores, mesas y centros de entretenimiento de madera, Restiradores, mostradores y gabinetes de metal, y recamaras de madera.

Tabla 1.2.3.3-2 Principales exportaciones mexicanas de muebles.

<b>PRINCIPALES EXPORTACIONES MEXICANAS DE MUEBLES</b>			
<b>(MILLONES DE DOLARES)</b>			
DESCRIPCION	MONTO	%	TCMA 95/91
Partes para asiento 1/	415.3	48.7	112.4
Comedores, mesas, centros de entretenimiento de madera	97.5	11.4	7.1
Restiradores, Mostradores, Gabinetes de metal	80.4	9.43	25.3
Recamaras de madera	73	8.56	-10.5
Partes para los demás muebles 1/	49.9	5.85	0.8
Asientos tapizados con armazón de madera	47.2	5.54	23.8
Muebles de madera para oficinas	20	2.35	29.7
<b>TOTAL PRINCIPALES EXPORTACIONES</b>	<b>783.3</b>	<b>91.9</b>	

Fuente: Banco de México.  
 Incluye exportaciones bajo régimen definitiva, temporal y maquiladora.  
 1/ En promedio, el 72% de la exportación de partes la realiza la industria maquiladora.

Del sector no maquilador, sobresalen las exportaciones de: restiradores, mostradores y gabinetes de metal, comedores, mesas y centros de entretenimiento de madera, y partes para muebles.

Tabla 1.2.3.3-3 Exportaciones mexicanas de muebles de madera.

<b>EXPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA</b>				
<b>(MILLONES DE DOLARES)</b>				
CONCEPTO	1995	PART. % 1995	TCMA 95/91	PAIS DE DESTINO (% EXP. AL PAIS)
MUEBLES DE OFICINA	20	7.83	29.7	E.U.A.(96)
ASIENTOS TAPIZADOS	47.1	18.44	23.8	E.U.A.(98)
COMEDORES, MESAS, ETC.	97.5	38.18	7.1	E.U.A.(93)
ASIENTOS SIN TAPIZAR	9.6	3.76	-4.1	E.U.A.(95)
RECAMARAS	73	28.58	-10.5	E.U.A.(97)
MUEBLES DE COCINA	8.2	3.21	-34.1	E.U.A.(84)
<b>TOTAL</b>	<b>255.4</b>	<b>100.00</b>	<b>-1.4</b>	

Fuente: Banxico, Incluye exportaciones bajo régimen definitivo, temporal y maquilador.  
 En promedio el 72% de la exportación de partes la realiza la industria maquiladora.

A nivel subsector muebles de madera, destacan: comedores, mesas, centros de entretenimiento, recámaras de madera, asientos tapizados y muebles de oficina, teniendo este último la tasa de crecimiento más fuerte de exportaciones dentro del subsector.

La importación de la industria del mueble se encuentra con una tasa de crecimiento positiva de 5.6% en el periodo 1991 a 1995 y principalmente es: muebles metálicos, muebles de madera y partes para muebles; destacando por producto: muebles de metal (exhibidores, lockers), muebles metálicos para oficina, muebles de madera para oficina, asientos tapizados con armazón de madera y asientos giratorios de altura ajustable principalmente.

#### 1.2.3.4 COMPETIDORES INTERNACIONALES Y NACIONALES

A nivel Internacional, Europa cuenta con un gran número de empresas con gran prestigio, imagen artesanal y tradición, utilizando maquinaria especializada con mucha línea de productos y gran variedad de modelos; la industria se encuentra apoyada con asociaciones para aspectos de abastecimiento a gran escala, diseño, manufactura, tecnología, financiamiento, puntos de venta y exhibición.

En 1994 la producción de muebles en esta región fue de: \$70,121 millones de dólares, de los cuales el 14.28% es mueble tapizado, 14.94% de muebles de cocina, 11.82% de muebles de oficina y el restante para hogar y otros.

Principalmente exportan hacia países de la misma unión o Europa del este 68%, Asia 13.1%, Estados Unidos y Canadá 12%; con un total de \$34,727 millones de dólares en 1993.

Importan principalmente de los mismos países de Europa 47%, Estados Unidos 24%, Japón 5.3% , Asia 4.5% y otros 19.2% con un total de \$36,451 millones de dólares en el mismo año.

En Asia las organizaciones de comercio apoyan a la industria en el proceso de adaptación tecnológica, en Indonesia la asociación de la madera que tiene el apoyo de casi todos los países de la cuenca del Pacífico ejerce un control casi total sobre el costo de las



materias primas para la región, que es una importante variable dentro de las estrategias competitivas, En Taiwan, el gobierno ha introducido beneficios fiscales para la producción de muebles.

En América del Norte, Estados Unidos representa el principal productor de muebles a nivel mundial; las empresas de este país cuentan con los más altos índices de tecnología, integración vertical y horizontal, calidad y servicio.

Estados Unidos cuenta con instituciones que ofrecen servicios de primera calidad para el desarrollo de su industria mueblera; destacan servicios e instituciones como: el departamento de comercio que cuenta con un banco de información que contiene aspectos de mercado, tecnología, diseño y abastecimiento de materiales y productos terminados.

Diversas universidades ofrecen carreras, cursos y estudios para fomentar la industria a través de becas.

Las empresas grandes se apoyan cada vez más en esquemas de subcontratación de empresas más pequeñas especializadas.

Asociaciones de empresas enfocadas en acciones de comercialización que complementen líneas de productos o permitan diluir costos de publicidad, principalmente.

Apoys fiscales a nivel estatal para la promoción de regiones específicas.

Los 25 principales productores facturaron en 1995 el 47% del total producido por Estados Unidos; la producción de LA-Z-BOY en el mismo año es ligeramente superior al total exportado por México.

Las exportaciones de Estados Unidos son relativamente bajas; importa más de lo que exporta. Entre sus principales productos de exportación destacan: muebles modulares de

pared, mesas ocasionales, bufetes y escritorios, asientos para el hogar, giratorios y para automóviles y aviones.

Los principales países de destino de producto estadounidense son: Canadá con 42.65% de participación, México con 15.41%, Japón con 8.01%, Reino Unido con 2.91%.

Las importaciones de Estados Unidos se incrementaron un 10.8% en 1995; entre sus principales socios destacan: Canadá con 24% de participación, México con 13%, Taiwan con 12.9%.

La posición de México en este importante mercado presenta un buen panorama, dependiendo del tipo de productos.

A nivel nacional, de acuerdo con el total de establecimientos y el tamaño de la empresa en base al personal ocupado, se cuenta con bastantes competidores a nivel micro principalmente, es decir, se encuentra fragmentado el subsector, también se tiene una enfoque empresarial cargado a la maquila en las empresas grandes, medianas y pequeñas, teniendo éstas, también, los mayores ingresos debido a factores de economía de escala, de eficiencia productiva, integración horizontal, recursos financieros, inversiones de capital, etcétera.

A nivel sectorial existen 132 empresas maquiladoras de muebles, de las cuales 127 se ubican en estados fronterizos, cuyo origen de su capital es tanto mexicano como estadounidense, sólo 10 empresas maquiladoras incluyen capital de origen japonés, libanés, británico, taiwanes o español.

A nivel subsector de muebles de madera y productos de la madera se tienen 71 empresas, de diversos tamaños, con inversión extranjera destacando E.U.A. con 61, España con 3 y Alemania con 2 empresas principalmente.

Tabla 1.2.3.4-1 Principales proveedores de principales muebles a E. U. A.

PRINCIPALES PROVEEDORES DE PRINCIPALES MUEBLES A E.U.A.							
PAIS	1990	% PART.	1994	% PART.	1995	% PART.	TCMA 90/95
<b>ASIENTOS DE ALTURA AJUSTABLE</b>							
CANADA	12.954	47.15	23.853	43.63	38.547	50.27	24.4
CHINA	1.804	6.57	19.24	35.19	23.192	30.25	55.6
ITALIA	8.95	32.58	6.587	12.05	10.553	13.76	3.4
MEXICO	0.13	0.47	0.939	1.72	1.599	2.09	160.3
TOTAL	27.472	100.00	54.676	100.00	76.678	100.00	22.8
<b>ASIENTOS CONVERTIBLES EN CAMA</b>							
INDONESIA	0.017	0.17	7.926	39.77	10.044	36.58	255.9
CHINA	0.801	8.00	3.022	15.16	6.349	23.13	40.6
MEXICO	0.823	8.22	1.621	9.14	3.341	12.17	32.3
CANADA	4.491	44.83	3.43	17.21	2.925	10.65	-8.2
ITALIA	2.923	29.18	1.873	9.40	1.962	7.15	-7.7
TOTAL	10.017	100.00	19.928	100.00	27.454	100.00	22.3
<b>MUEBLES DE MADERA PARA OFICINA</b>							
CANADA	78.655	59.04	146.78	66.28	138.842	59.73	12
MEXICO	7.146	5.36	16.203	8.22	20.719	8.91	23.7
CHINA	1.189	0.89	12.938	5.84	17.817	7.66	71.8
DINAMARCA	13.092	9.83	8.98	4.06	10.138	4.36	-5
ALEMANIA	4.443	3.34	3.546	1.60	7.627	3.28	11.4
TOTAL	133.216	100.00	221.444	100.00	232.458	100.00	11.8
<b>RECAMARAS DE MADERA</b>							
CANADA	38.349	18.39	115.486	32.93	142.429	35.78	30
ITALIA	42.62	20.44	46.515	13.26	57.767	14.51	6.3
MEXICO	27.661	13.27	47.349	13.50	53.608	13.47	14.1
CHINA	41.463	19.89	68.205	19.45	57.535	14.45	6.1
DINAMARCA	20.322	9.75	21.062	6.01	21.8	5.48	1.4
TOTAL	208.476	100.00	350.663	100.00	398.108	100.00	13.8

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos  
Cifras en millones de dólares.

### 1.2.3.5 COMPRADORES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Los canales de distribución de los muebles constituyen compradores intermedios de productos de acuerdo al nivel de demanda en un país o región, básicamente un canal internacional para este tipo de productos es:

Exportador (origen).

Importador Mayorista (destino).

Importador Detallista (Regional).

Tiendas, Galerías, Grandes Empresas, Mercados, Mueblerías, Tianguis.

Usuario o Cliente final.

Esta cadena bien puede alargarse o recortarse dependiendo de la estructura típica del país o región, del producto, del grado de crecimiento en este tipo de empresas y su grado de integración en la comercialización ya que por ejemplo una gran cadena de tiendas o una cadena de hoteles puede evitarse un importador y/o exportador y concretar el negocio directamente con el fabricante.

Normalmente los compradores se encuentran concentrados por diversos puntos de compra, dependiendo del tamaño, tipo de producto, mercado a satisfacer, etc. Estas empresas básicamente pueden ser: comercializadoras, galerías, tiendas, mayoristas y minoristas y tiendas especializadas.

Este tipo de empresas bien puede cubrir un buen porcentaje a nivel nacional y/o internacional ya que también se tiene un crecimiento fuerte en el incremento del número de tiendas, ejemplo de esto son tiendas como: Liverpool, Home Mart, K Mart, Carrefour, Comercial Mexicana, Sears, JC Penny, etcétera.

Otro tipo de compradores lo representan los hoteles, hospitales, centros de espectáculos, restaurantes, e iglesias o comunidades religiosas, escuelas, por mencionar algunos, dado el volumen de compra, las necesidades de especialización de producto, consumo esporádico, entre otros, que recortan la cadena de distribución.

Por otro lado existe una tendencia principalmente en Estados Unidos y Europa con empresas que se encuentra totalmente integradas en sus actividades y que abarcan desde la explotación de materias primas, fabricación, distribución y comercialización de los muebles.

También en cada país se cuenta con una institución abocada a facilitar información de demandas de productos y que bien estas solicitudes pueden ser emitidas por una importadora,

comercializadora, una empresa o fábrica con la necesidad de subproductos (partes de madera para diversas industrias).

#### 1.2.3.6 PROVEEDORES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Dentro de las principales materias primas o productos de proveedores destacan las empresas transnacionales, importadoras o comercializadoras que cuentan con productos de alta calidad, red de distribución, financiamiento y asistencia al cliente, teniendo otros factores como la difícil integración hacia este sector dado la especialización de productos en algunos de ellos y a otro tipo de circunstancias del tipo legislativas como la explotación de madera. por lo que dada la fragmentación del subsector se tiene un especial control por parte de estas empresas en cuanto a precio, calidad y disponibilidad principalmente.

Como materia prima se tienen importaciones de: madera aserrada o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada, aglomerados, madera contrachapada, etcétera; los principales países importadores son: Estados Unidos, Italia, España y Canadá, destacando la aceptación a nivel mundial por la calidad de sus maderas, teniendo gran control las empresas importadoras o empresas dedicadas a comercializar estas materias primas.

A nivel nacional se encuentra restringida la explotación y comercialización de esta materia prima.

También se cuenta con proveedores de lacas, pinturas, químicos, colas, adhesivos y abrasivos, principalmente los proveedores son nacionales, empresas importadoras o empresas transnacionales, destacando estas últimas su especialización de producto y calidad por encima del nacional y obviamente a un precio mayor.

Entre las principales empresas de este tipo de productos destacan:

PPG Industries, Dupont, Comex, 3M, Sherwin Williams, BDF, Procter & Gamble, etc.

En cuanto a los proveedores de partes metálicas como agarraderas, pasamanos, chapas, tuercas y tornillos, los proveedores son nacionales con empresas medianas y pequeñas; se tienen compras de poco volumen y costo, los productos estándar se pueden encontrar en cualquier ferretería o tlapalería y no constituyen una importancia económica en relación a los costos del mueble pero sí constituyen una importancia en la calidad y diseño agregado al producto, cosa que la planta nacional no proporciona estos factores por lo que la industria mueblera tiene que importar estos artículos.

Como proveedores adicionales se encuentran las herramientas y maquinaria especializada, principalmente de origen extranjero destacando empresas como:

Black and Decker, Sears Roebuck, Robert Bosch, Skil infra, Atlas Copco, De vilbiss, Craftsman, Snap on, etc. además de maquinaria especializada predominando la alemana, italiana y americana.

Los proveedores son grandes empresas con gran capacidad de distribución atendiendo las demandas específicas de tipos de herramientas y maquinaria pero teniendo un alto precio por la tecnología aplicada en sus productos y ofreciendo pocas de ellas financiamiento propio a clientes.

## 1.2.4 ANALISIS ESTRUCTURAL

### 1.2.4.1 PERCEPCION COMPETITIVA INTERNACIONAL POR AREA FUNCIONAL

A nivel internacional la industria mueblera mexicana presenta deficiencias en algunas áreas y en otras se encuentra a nivel medio con respecto a otras industrias del mismo ramo en otros países.

#### ABASTECIMIENTO

- Baja oferta de proveedores de insumos
- Poca estandarización de Componentes y materias primas
- Nula Calificación de proveedores
- Nula subcontratación de componentes
- Falta de compromiso de entrega de materia prima y componentes subcontratados “Justo a Tiempo”.

#### MANUFACTURA

- Media estandarización de herramientas y partes para ensamble
- Media participación de medios mecánicos, eléctricos y neumáticos en la fabricación de productos y movimiento de materiales
- Pocos incentivos de productividad individuales y de grupo
- Baja escala óptima de producción
- Inadecuada Distribución de líneas de producción
- Baja programación de la producción con identificación de actividades clave
- Bajo control de calidad en materias primas y maquinado con criterios específicos
- Pocas auditorías al producto terminado
- Poco empleo de estándares internacionales para transporte de productos por ensamble

#### COMERCIALIZACION

- Suficientes canales de distribución internacionales para maquiladoras

- Pocos canales de distribución internacionales para no maquiladoras
- Pocos espacios de exhibición en instalaciones de comercializadoras
- Nulas auditorías post-ventas de calidad de producto
- Nulas asociaciones entre pequeñas empresas para comercialización y campañas publicitarias

#### DISEÑO

- Poco diseño para demanda del mercado
- Poca flexibilidad, en características y acabados de productos
- Pocos estudios de análisis de costo del producto a nivel internacional
- Poca Reingeniería continua en procesos de fabricación
- Nulo empleo de CAD (Computer Aid Design)

#### 1.2.4.2 COSTOS

En 1994, México presentaba deficiencias en su estructura de costos frente a su principal socio comercial y demás países exceptuando Alemania; cabe destacar que gran parte de esta deficiencia se debe a que en esta época el peso se encontraba sobrevaluado frente a las otras divisas.

Se presenta una estructura de costos de muebles de oficina, siendo muy similar para los demás productos.



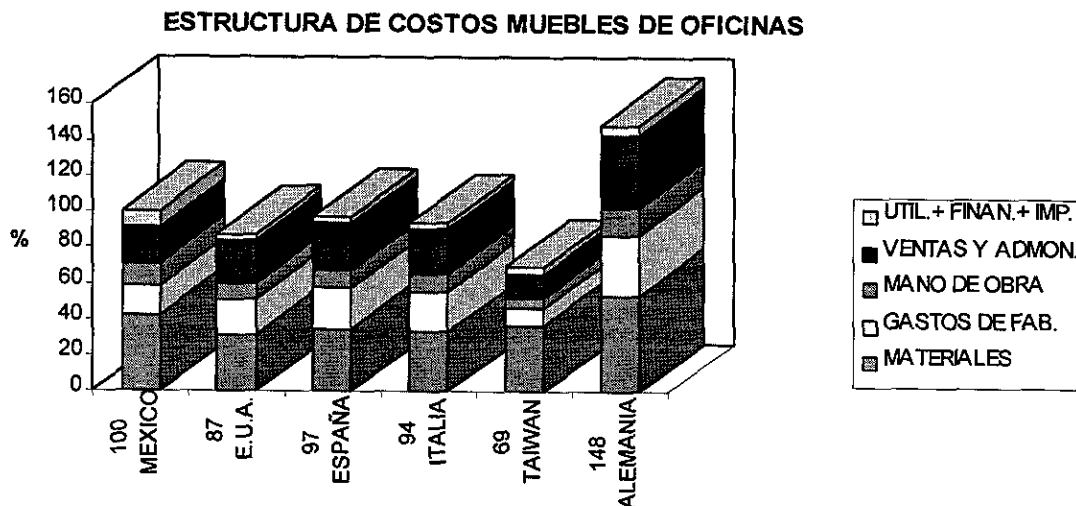


Figura 1.2.4.2-1 Estructura de costos de muebles de oficinas.

De los factores determinantes del costo en la fabricación del mueble a nivel nacional destacan:

#### FACTORES EXTERNOS

Disponibilidad de Materias primas nacionales:

- Insuficiente abastecimiento de madera por escasez y legislación forestal.
- Limitada variedad y mala calidad en: Laminados, herrajes, barniz y tapiz, la mayor parte se importa (Bajo poder de negociación por bajo volumen individual)

Acceso a las fuentes de abastecimiento:

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

#### FACTORES INTERNOS

Grado de integración de la industria:

- Escasa integración y baja escala.

- Poca especialización y variedad excesiva de materiales usados.

Aprovechamiento de materiales:

- Insuficiente estandarización de partes
- Falta de capacitación en mano de obra para eliminar desperdicio y retrabajo.

Prácticas y estándares de calidad:

- Poca utilización de controles de calidad y de normas internacionales.

Tecnología:

- Anticuada producción, orientada al tipo artesanal.

Orientación Comercial:

- Al mercado interno y regional.
- Reactivas a demandas externas; exportan generalmente bajo el esquema maquilador y de subcontratación.

Capacitación:

- Nivel bajo, incluso en mandos medios y gerenciales.

Más del 90% de las desventajas en el costo de productos mexicanos se deben al costo de materiales y la mano de obra.

Cabe mencionar que a nivel internacional, el tipo de cambio influye de manera directa e importante en estas desventajas de materia prima y mano de obra, y que a partir de 1995 con el cambio brusco en el tipo de cambio tiende a revertirse esta situación.

A nivel interno estos factores son determinantes para el desarrollo del sector, ya que la percepción competitiva a nivel internacional demanda una mayor integración de la industria,

mejor aprovechamiento y uso de nuevos materiales a precios más competitivos, estándares de calidad, tecnología y capacitación.

En esta labor se tendrá que enfocar los diferentes organismos como la Secretaría de Fomento Industrial (SECOFI), El Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), La Cámara Nacional de la Industria de transformación (CANACINTRA) en su consejo coordinador de la industria mueblera y la banca mexicana con la dirección del Banco de México, para darle competitividad a nivel nacional e internacional.

#### 1.2.4.3 AMENAZA DE INGRESOS

Históricamente el subsector de muebles de madera ofrece pocas barreras de ingreso para el mercado nacional, dado el tipo de trabajo, que esencialmente es artesanal, el escaso nivel tecnológico en la fabricación del mueble y a la ausencia de calidad en sus productos, la empresa principalmente es de tamaño micro y pequeña de origen familiar.

A nivel internacional, las empresas de exportación presentan más barreras de ingreso a estos mercados dada la situación nacional y la competencia internacional.

Dentro de las principales barreras de ingreso destacan a nivel:

##### NACIONAL:

- Acceso a canales de distribución mediante reducción de precios, aumento de calidad y servicios.
- Requerimientos de Capital y/o Financiamiento.
- Integración de empresas grandes (v. gr. K2 empresa mexicana).
- Aplicaciones crecientes en materia de normatividad.

## INTERNACIONAL:

- Barreras nacionales.
- Cultura exportadora.
- Idioma.
- Calidad internacional.
- Competitividad en costos.
- Uso de tecnología.
- Capacitación.
- Transportación.
- Especialización.

### 1.2.4.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

De acuerdo al número de competidores y a la situación nacional, desde la crisis, existe una rivalidad importante en la micro y pequeña empresa, esto, aunado a la carencia de una preparación, enfoque o cultura exportadora muchas empresas quebraron sin eliminarse esta rivalidad.

A nivel internacional, la crisis abrió mercados, teniendo poca rivalidad a nivel nacional pero bastante, con empresarios internacionales.

Esta rivalidad depende de diversos factores en el país mercado:

- Amenaza de nuevos participantes
- Barreras de entrada
- Número de competidores y barreras de salida
- Producto estándar (sillas, mesas, buroes, etcétera.)

- Sensibilidad al precio por parte de los compradores y consumidores finales
- Estructura arancelaria de comercio internacional en el mismo bloque económico
- Intereses estratégicos de parte de grupos empresariales

#### 1.2.4.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Compradores nacionales e internacionales con gran poder negociador para aumentar calidad, servicio y disminuir precio de adquisición, mermando los márgenes de utilidad del fabricante.

Entre los principales factores se encuentran:

- Compra de grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
- Madera como materia prima, como principal componente en el costo del producto
- Producto estándar (regional)
- Amenaza de integración hacia atrás
- Canales de distribución especiales para maquiladoras, únicamente
- Falta de consolidación de fabricantes
- Desconocimiento de precios y cotizaciones internacionales, poca información de las empresas acerca de nuevos mercados, oportunidades, reglas comerciales, etcétera.
- Idioma

#### 1.2.4.6 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

Alto poder de negociación, principalmente en la madera, que es un importante insumo del producto; a nivel nacional se encuentra restringido la explotación y la materia prima sustituta viene principalmente de Canadá y Estados Unidos, con pocas empresas, teniendo un importante control en precio y calidad, dado que hasta el momento tienen un mercado seguro porque se tienen barreras arancelarias con otros países que pudieran surtirnos de este material aumentando la participación y competitividad.

Otros factores que aumenta el poder para esta materia prima son:

- La fragmentación del sector y la nula consolidación de empresas
- Amenaza de integración hacia adelante a nivel internacional
- El resto de proveedores de los demás insumos lo constituyen grandes empresas especializadas, con diferenciación del producto, calidad, fuerza de distribución, etcétera.
- Los proveedores de herrajes, pasamanos, barniz, tapiz, entre otros, muestran debilidad en la calidad de sus productos, en la ausencia de diseño o diferenciación por lo que se utilizan principalmente para el mercado nacional

#### 1.2.4.7 PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se tiene un incremento importante a nivel nacional e internacional de muebles de plástico y de metal pero su participación en volumen es inferior, por lo que en el corto plazo no es representativa esta presión pero incrementándose a mediano y largo plazo.

En algunos casos todos estos productos sustitutos mejoran el desempeño y precio contra el producto de muebles de madera, dependiendo el tipo de mueble (hogar, oficina, jardín, etcétera), gustos, moda, tendencias, y demás atributos del producto.

#### 1.2.4.8 FUERZAS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

FUERZAS:

- Posición geográfica estratégica
- Artesanías altamente cotizadas a nivel internacional
- Importante capacidad a nivel nacional, potencial maquilador
- Flexibilidad de la micro y pequeña empresa en las demandas específicas de productos
- Especialización de producto, o subproducto
- Apoyo gubernamental e institucional en exportaciones
- Avances en experiencia exportadora, casos de éxito

### OPORTUNIDADES:

- Bloque económico de mayor consumo mundial
- Tipo de cambio competitivo
- Alta demanda de productos mexicanos con calidad
- Altas tasas de crecimiento en algunas exportaciones
- Requerimientos de asociaciones de empresas a nivel internacional
- Puntos de venta internacionales: foros, ferias y exposiciones
- Futuros mercados (Centro y Sudamérica)

### 1.2.4.9 DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

#### DEBILIDADES:

- Nula experiencia exportadora a nivel mundial
- Idioma
- Poca eficacia en tratos comerciales, entregas retardadas, falta de compromiso
- Escasa calidad del producto y diseño para los mercados internacionales
- Deseconomías de escala en producción, servicio, compras, distribución y ventas, principalmente en la micro y pequeña empresa
- Poca eficiencia en líneas de producción, falta de estudios de Reingeniería, diseño y/o distribución de planta
- Inadecuado uso de empaques
- Bajo nivel de capacitación a nivel general
- Insuficiente abastecimiento de materias primas principalmente de la madera
- Nula consolidación e integración del sector, excesiva fragmentación

#### AMENAZAS:

- Poder negociador de compradores internacionales y nacionales
- Poder negociador de proveedores internacionales y nacionales
- Amenaza de nuevos competidores en la apertura de nuevos mercados

- Consolidación e integración de empresas internacionales
- Competencia extranjera con enfoque exportador, tecnología, calidad y servicio
- Financiamiento
- Productos sustitutos
- Riesgos de transportes: robos, pérdidas, etcétera.

### 1.2.5 CONCLUSIONES

Internacionalmente, la industria del mueble presenta diversos esquemas por país predominando: diseño, tecnología, calidad y materias primas principalmente en los países europeos, Estados Unidos y Canadá con los mismos factores aunado el potencial consumidor, Asia, presentando ventajas competitivas en costos, economías de escala, productividad, etcétera.

México e Hispanoamérica presentan deficiencias a nivel macro (económicos, culturales, sociales, entre otros) pero con gran demanda de sus productos dada su fama artesanal; teniendo una posición estratégica comercial, importante a nivel mundial; pero también con grandes debilidades en su planta productiva al carecer de tecnología, control de calidad, estudios de eficiencia productiva, etcétera.

La industria nacional tiene diversas opciones para impulsar su desarrollo: consolidación de empresas, integración mediante asociaciones internacionales; enfoque exportador con mayor presencia en Estados Unidos y Canadá; ampliación de horizontes hacia Centro y Sudamérica y consolidación de exportaciones a Europa.

Se tienen importantes apoyos, con las diversas instituciones con las que interactúa el sector. Algunos muy importantes como el financiamiento, se encuentran con demasiados requerimientos y altas tasas de interés, pero a mediano y largo plazo se tiene programado



revertir esta situación, proporcionando el apoyo económico para las operaciones de las empresas: compra de activos, capital de trabajo, servicios, etcétera.

En aspectos internos las empresas deberán realizar una Reingeniería completa en sus operaciones, estableciendo estándares y controles de calidad que permitan introducir sus productos a otros mercados, concentrando sus esfuerzos en investigación y desarrollo de nuevos productos y diseños que satisfagan las necesidades de los diversos clientes a nivel mundial junto con el sello de los productos artesanales mexicanos.

Los empresarios mexicanos deberán eliminar barreras emocionales o psicológicas en cuanto al comercio exterior, informándose acerca de las costumbres, culturas, tradiciones, modos de vida, gustos, necesidades y demandas de los diferentes mercados y sobre todo acerca de aspectos técnicos, económicos, legales y administrativos en el comercio internacional.

### 1.3 ENTORNO INTERNO

#### 1.3.1 INTRODUCCION

Una vez analizado el entorno donde operará la empresa a constituirse, el próximo paso en este estudio se centrará en los aspectos internos esenciales y su relación con los entornos macro y operativo; se definirá el tipo de empresa, su misión, estrategias generales, sus requerimientos en organización, capacitación, etc.

#### 1.3.2. MISIÓN

Primeramente vamos a definir qué empresa vamos a formar; qué posición tiene con respecto a los entornos generales (nacional e internacional) y el entorno operativo, estableciéndole dirección a través de la misión, objetivos y planes que en su conjunto formarán las estrategias para proporcionarle competitividad en su medio.

La misión de la empresa es:

Ser una comercializadora de muebles artesanales mexicanos, abasteciendo mercados específicos tanto nacionales como extranjeros, utilizando Internet para tener acceso y amplia comunicación con clientes, contando con productos que cumplan con las expectativas de los consumidores finales y enviándolos de manera eficiente, eficaz y productiva a través de rutas y transportes adecuados dependiendo la ubicación del cliente, volumen, costo, rapidez y seguridad.

Desarrollar con los proveedores una sana y permanente relación basada en el reconocimiento de los mutuos intereses y en la aceptación de la importante participación que tienen para el logro de nuestros objetivos.

Obtener un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones altamente eficientes.

Contar con una organización con valores y principios éticos que fomenten el crecimiento propio y de la empresa, proporcionando al personal la oportunidad de progreso en todos los sentidos, estableciendo las condiciones necesarias para ello, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la comunidad y de México.

### 1.3.3 RELACION CON ENTORNOS Y VARIABLES ESTRATEGICAS

Es importante mencionar que se tienen debilidades y amenazas así como fuerzas y oportunidades en los diferentes entornos (general y operativo) que interactuarán con la empresa, por lo que se diseñarán las estrategias en base estas condiciones con el objeto de proporcionarle una dirección viable al proyecto.

Estableceremos la relación que la empresa guarda con el entorno general a nivel nacional:

México se encuentra dentro de una situación de estancamiento saliendo de una profunda crisis que afectó a la sociedad, a la iniciativa privada y desde luego al aparato gubernamental; el desarrollo económico se va dando a pasos lentos pero firmes en su estructura; se tiene un buen trabajo macroeconómico revirtiendo la caída del P.I.B., controlando la inflación pero contando con una carga pesada del pago de la deuda; a nivel social nos encontramos con profundos rezagos en salud, educación, cultura y deporte, entre otros; en política se tiene una participación más activa de la sociedad en el destino del país, lo que se traduce en democracia, pero teniendo todavía bastantes signos de demagogia, luchas internas por el poder, activismo político y bastantes aspectos fundamentales y estratégicos como el narcotráfico, guerrillas, contiendas electorales, etcétera, y la solución de estos aspectos permitirán proporcionarle al país estabilidad para la consolidación del crecimiento.

Para la comercializadora esta situación se traduce en:

- Mercados nacionales contraídos a corto y mediano plazos debido a inestabilidad e incertidumbre en variables económicas, sociales y políticas lo que ocasiona un bajo poder adquisitivo de la población.
- Crédito empresarial escaso y con altos requerimientos.
- Cliente sensible al precio y demandante en financiamiento.
- Incrementos en actividad delictiva.
- Ventaja competitiva con respecto a otros tipos de muebles debido al precio.

- Proveedores de producto con bajo poder de negociación debido a la situación económica.
- Apoyo gubernamental e institucional a la reactivación empresarial.

A nivel internacional se tiene países con esquemas totalmente consumistas, competitivos y en igualdad de circunstancias que México; esto influye en la empresa en los siguientes aspectos:

- Apoyos gubernamental e institucional en otros países y bloques a la empresa.
- Situación económica, política, social y cultural estable (principalmente en E.U.A., Canadá y Europa).
- Ampliación de horizontes de mercado.
- Creatividad en negociaciones comerciales: nuevos productos, nuevos clientes potenciales, nuevos competidores, restricciones arancelarias, crediticias, logísticas, etcétera.
- Insumos nacionales competitivos con respecto a internacionales (mano de obra y materias primas).
- Alianzas estratégicas internacionales.

Posteriormente estableceremos las principales variables que interactúan con la comercializadora con el entorno operativo nacional:

El sector mexicano de muebles se encuentra bastante fragmentado, es decir, con numerosas empresas de micro y pequeño tamaño principalmente, siendo de origen familiar, encontrándose poco integrado y consolidado, atendiendo demandas regionales por la incapacidad de exportar dado los requerimientos comerciales internacionales en: crédito, tecnología, calidad, infraestructura, etcétera.

Se tienen escasos canales de comercialización con producto no enlazado a las demandas del cliente (reactivo), alto poder negociador de proveedores y compradores dada la fragmentación.

A la comercializadora esto se traduce en:

- Escaso nivel de tecnología, organización, administración en la empresa; calidad y diseño en sus productos.
- Cultura enfocada al no cumplimiento de compromisos.
- Severos daños económicos en las empresas fabricantes de producto.
- Fabricantes con escaso poder de negociación.
- Nula capacitación.
- Flexibilidad en la micro y pequeña empresa ante demandas específicas de productos.
- Oportunidad en comercialización de productos de madera debido a la escasa participación en este segmento empresarial dentro del sector, especialmente en el comercio internacional, donde se tienen barreras culturales, técnicas y del producto.

A nivel internacional el entorno operativo influye a la comercializadora en los siguientes aspectos:

- Competidores con alianzas estratégicas internacionales (consolidación e integración) para abatir costos, utilizar economías de escala y penetrar a diferentes mercados sólidamente.
- Mayor uso de tecnología, organización y administración, con calidad, prestigio, diseño en sus productos.
- Mejores esquemas crediticios debido a factores económicos regionales y del país productor.

- Experiencia y cultura exportadora, canales de comercialización definidos y cumplimiento de compromisos internacionales.
- Restricciones arancelarias, de transportación y logística que elevan el costo del producto.
- Ventaja en demanda de productos artesanales mexicanos con calidad a pesar de que la percepción de los clientes internacionales tienen para el producto mexicano es de baja calidad.
- Ventaja geográfica de la empresa a nivel internacional.
- Capacidad nacional ociosa y con la magnitud de abastecimiento de mercado sin problemas.

Una vez tomando conciencia de dónde estamos situados tanto nacional como internacional procederemos a desarrollar las estrategias para darle dirección, viabilidad y competitividad a la empresa.

#### 1.3.4 ESTRATEGIAS GENERALES

De acuerdo al esquema nacional e internacional en los entornos macro y operativo las estrategias genéricas más viables para la comercializadora es:

Agrupación de empresas fabricantes que cumplan con requisitos técnicos, geográficos, económicos y morales; apoyándolos en su reactivación económica vía producción, exigiendo un producto con calidad en su manufactura, eficiencia en operaciones y eficacia en sus compromisos.

Contar con un canal de distribución que permita la penetración de nuestros productos en mercados con alta demanda utilizando las herramientas (Internet) e instituciones adecuadas (aduanas y transportes) junto con los requerimientos de organización que permitan un flujo de productos sin obstáculos.

Establecer alianzas estratégicas con clientes nacionales e internacionales como proveedor exclusivo de acuerdo a nichos de mercados potenciales, factores geográficos, distribución de clientes, etcétera, contando con una cobertura de mercado específica para abatir costos de comercialización.

Establecer un sistema de transferencia electrónica de recursos utilizando los productos financieros y procedimientos internacionales que permitan un flujo seguro y efectivo del dinero, contando con flexibilidad en pagos, condiciones y crédito que proporcionen una ventaja competitiva sin poner en apuros económicos a la empresa.

El objetivo de estas estrategias generales es optimizar las funciones de la empresa, abatir los costos tanto de producción mediante agrupaciones en compras con el objeto de romper el poder negociador de compradores, abatir los costos de distribución mediante la cobertura de nichos específicos de mercado; esto servirá para darle viabilidad a las siguientes estrategias:

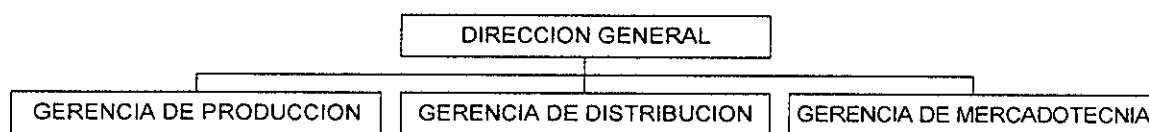
Formalizar un departamento de diseño del producto que recoja las demandas del producto de acuerdo a los diferentes grupos o segmentos de mercado y plasmarlas en planos y diseños para su posterior producción, esta comunicación con clientes y proveedores se realizará a través del correo electrónico.

Contar con una organización con un perfil dirigido a la comercialización a nivel internacional y nacional, proporcionando capacitación continua en idiomas, negocios internacionales, administración, mercadotecnia, logística y aspectos legales con una base ética empresarial, con el objeto de contar con una ventaja competitiva a nivel nacional y estar en igualdad de circunstancias en el ámbito internacional, contando con una base salarial

competitiva que con lo anterior proporcione liderazgo, seguridad, honestidad y lealtad para contar con Recursos Humanos que dirijan el desarrollo de la empresa en sus múltiples facetas. Una de las variables esenciales para lograr el desarrollo de la comercializadora es el producto; el desarrollo continuo de diseños, provenientes de una amplia comunicación con los clientes intermedios y consumidores finales, aunado con la flexibilidad en la micro y pequeña empresa fabricante, aportará una ventaja competitiva enorme a la comercializadora.

Uno de los pilares de toda empresa con ambición de logros y búsqueda de retos a corto, mediano y largo plazo, es sus recursos humanos; el factor humano es esencial y básico en cualquier organización, aun contando con la última tecnología, con los mejores métodos de planeación, estrategias comerciales, etcétera; sin una base de recursos humanos, no llegaremos a los objetivos y retos de la empresa.

### 1.3.5 ORGANIGRAMA



Esta estructura está basada en las principales áreas del negocio; se cuenta con asesorías comerciales, legales y financieras que le proporcionan las diferentes instituciones y/o empresas de servicios especializadas en su ramo; es importante que una estructura sea sencilla, para su manejo administrativo, con flexibilidad, en sus demandas de trabajo y crecimientos futuros y armónica en sus relaciones, es decir, que conllevan todos los elementos hacia un mismo fin: el desarrollo de la empresa.

A continuación describiremos las principales funciones de la comercializadora:



**Dirección General.-** Responsabilizarse de todo el negocio en aspectos generales (compras, almacenamiento, distribución, mercadotecnia, finanzas y contabilidad), diseño e implementación de estrategias, establecimiento de objetivos, políticas, metas, planes de acción regionales, ventas, organización y recursos humanos.

Control financiero de la empresa, elaboración e implantación de objetivos y políticas económico - financiero, flujo de efectivo, proyecciones económicas, análisis económico y financiero, financiamiento, presupuestos, etcétera.

Operaciones de crédito y cobranza, pago a proveedores, financiamiento a clientes, sistema de cobranza electrónico, etcétera.

**Gerencia de Mercadotecnia.-** Elaboración de estrategias comerciales, objetivos y políticas comerciales, seguimiento a clientes, estudios de mercado nacional e internacional, análisis de competitividad, publicidad, programa de diseños de producto, ventas, plan de mercado, promociones, participación de mercado, nuevos proyectos, precio, exposiciones y ferias, publicidad, etcétera.

**Gerencia de Producción.-** Programa de proveedores, programación y planeación de la distribución de cargas de trabajo a proveedores, análisis de costos de producción, logística en producción, inventarios, requerimientos técnicos del producto, seguimiento en el cumplimiento de compromisos, etcétera.

**Gerencia de Distribución.-** Transportación y logística, rutas y transportes, aduanas, plan de cobertura, etcétera.

## CAPITULO 2 ESTUDIO DE MERCADO

Una vez definidas las partes esenciales de la empresa, con el objeto de lograr su misión, nos centraremos en la búsqueda del segmento de mercado en donde proporcionaremos nuestros productos cumpliendo con las necesidades específicas de los clientes potenciales; para lograr esta transacción de bienes y satisfacciones se mezclarán las variables mercadotécnicas como: precio, promoción, puntos de venta, etcétera, definiéndose importantes aspectos como: segmentos potenciales de mercado, nivel de satisfactores, nivel de penetración, canales de comercialización, estrategias de promoción y publicidad, riesgos comerciales, financieros, entre otros, con el fin de proporcionar una medición del proceso de mercadotecnia, contando con una retroalimentación continua y eficaz de estos aspectos para estar “dentro de la jugada” .

### 2.1 PRODUCTOS

El producto a comercializar es el mueble rústico de madera; este tipo de mueble cuenta con diversas raíces que originaron este concepto de mueble (español, inglés, francés e italiano), y se ha ido desarrollando, integrándose y mezclándose, a lo largo del tiempo, en diversas culturas como, en este caso la mexicana, que le ha dado su toque particular a este concepto de mueble; en esta gran diversidad de estilos rústicos, el común denominador es la

identificación con la vida rural o de campo, es decir un ambiente campirano, de descanso, de sencillez, etcétera.

Dentro de estos estilos rústicos, adentrándonos al tipo de mueble, podemos observar una amplia gama de muebles: desde el ropero macizo y pesado, todavía muy popular, pasando por los comedores y salas de encino, hasta los muebles más modernos y ligeros que por su apariencia sencilla, también se clasifican como rústicos.

El mueble rústico que se comercializará será el de un estilo mexicano, con aportaciones y tendencias novedosas y modernas, provenientes de las raíces de este concepto de mueble; el tipo de mueble será de complejión robusta, sencillo, hecho con calidad, con madera de pino, con algunos variantes en materiales como herrería colonial y vidrio, con bajo contenido de humedad, tolerancias mínimas en uniones, uniforme en sus dimensiones, con nula molestia de olor, alta resistencia, estable bajo cualquier tipo de carga (cualquier peso), fácil de limpiar (sin tantos cuidados técnicos y resistente a los químicos), a prueba de incendio y cenizas incandescentes de cigarros.

Dentro de los principales muebles destacan: mesas de centro, cabeceras, mesas, libreros, escritorios, credenzas, buroes, alacenas, etcétera.

Como productos correlativos de madera destacan: puertas, cuadros, jardineras, muebles decorativos, etcétera.

## 2.2 TAMAÑO DEL MERCADO

La metodología a seguir en busca de “los tamaños de los bancos de peces” será a partir de parámetros generales como ingreso, distribución de la población, crecimiento demográfico, consumo anual global y per cápita, etcétera. El siguiente paso es la segmentación de mercado;

“qué bancos de peces serán escogidos” en base a parámetros más específicos como: consumo por edad, estado civil, sexo, clase social o estatus, entre otros; se estudiará el comportamiento de estas primeras selecciones para diseñar las estrategias de promoción y publicidad que definirán: “qué tipo de anzuelos les gusta”, y se analizará partiendo de parámetros sociales grupales e individuales, variables del producto que satisfagan las necesidades, comportamientos de compra (estatus, placer, distinción, orgullo, etcétera) y variables racionales (eficiencia, economía, duración, conveniencia, etcétera).

Tomando en cuenta la magnitud del proyecto y sus alcances tanto nacionales como internacionales, los segmentos de mercado surgirán en base a un estudio por país, en base al primer nivel de análisis descrito anteriormente, y posteriormente el segundo nivel de análisis (segmentos) servirá de filtro con el objeto de contar con los mismos tipos de “bancos de peces” pero regados en diferentes regiones, esto con el objeto de proporcionarle a la empresa factibilidad en su comercialización, ya que posiblemente podemos detectar varios segmentos potenciales de ventas en cada país, con diferentes necesidades y comportamientos, que resultaría en un compleja combinación de motivos de compra, que para la empresa sería contraproducente ante la imposibilidad de atender estas diversas necesidades al principio de su gestión; posteriormente y a largo plazo se realizarían estudios costo-beneficio con el objeto de atender estos segmentos, con sus respectivas necesidades, otorgando a la empresa rentabilidad en esas operaciones.

La tabla 2.2-1 muestra la estructura poblacional, población e ingreso económico per cápita de los principales países en las diferentes regiones del mundo.

Se observan diferencias significativas en el crecimiento poblacional e ingreso en las diferentes regiones; se tiene un crecimiento mínimo en países del primer mundo que contrasta

Tabla no. 2.2-1 Estructura, población e ingreso per cápita de los principales países.

ESTRUCTURA, POBLACION E INGRESO PERCAPITA DE LOS PRINCIPALES PAISES										
CONTINENTE	PAIS	AREA (KM2)	POBLACION 1993	DENSIDAD (HAB/KM2)	CRECIMIENTO (%)	ESTRUCTURA DE LA POBLACION				INGRESO US\$, 1992
						0-19	20-39	40-64	65+	
AMERICA DEL NORTE	CANADA	9,970,610	28,436,000	2.85	1.10	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	20,710
	E.U.A	9,372,614	258,233,000	27.55	1.00	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	23,240
	MEXICO	1,958,201	91,261,000	46.60	2.00	48.60	31.80	15.80	3.80	3,470
AMERICA CENTRAL	HONDURAS	112,088	5,595,000	49.92	3.30	55.30	28.00	13.40	3.30	580
	GUATEMALA	108,889	10,029,000	92.10	2.90	55.90	26.90	13.90	3.30	980
	COSTA RICA	51,100	3,199,000	62.60	2.80	45.40	33.00	17.10	4.40	1,960
	CUBA	110,922	10,905,000	98.31	0.90	31.60	29.90	24.30	8.60	1,580
	JAMAICA	10,991	2,495,000	227.00	1.00	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	1,340
	PANAMA	75,517	2,535,000	33.57	2.10	44.80	32.70	17.70	4.80	2,420
	PUERTO RICO	8,897	3,620,000	406.88	0.90	35.80	28.30	21.70	14.20	6,590
AMERICA DEL SUR	ECUADOR	275,830	10,981,000	39.81	2.50	49.30	31.00	15.80	3.90	1,070
	VENEZUELA	916,445	20,712,000	22.60	2.60	47.20	31.50	17.20	4.10	2,910
	BRASIL	8,511,996	151,534,000	17.80	2.00	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	2,770
	CHILE	736,903	13,813,000	18.74	1.70	39.50	33.50	20.90	6.10	2,730
	ARGENTINA	2,779,221	33,778,000	12.15	1.30	38.30	28.20	24.30	9.30	6,050
EUROPA	RENO UNIDO	244,100	57,826,000	236.89	0.20	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	17,790
	FRANCIA	543,965	57,660,000	106.00	0.50	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	22,260
	ESPAÑA	504,750	39,143,000	77.55	0.40	28.10	30.40	28.00	13.50	13,970
	ALEMANIA	357,046	81,187,000	227.39	0.20	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	23,030
	ITALIA	301,227	57,057,000	189.42	0.20	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	20,460
	SUIZA	41,288	6,938,000	168.04	0.70	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	36,080
ASIA	CHINA	9,596,961	1,205,181,000	125.58	1.40	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	470
	JAPON	377,815	124,959,000	330.74	0.50	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	28,190
	TAIWAN	36,000	20,936,000	581.56	1.10	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	8,780

FUENTE: ALMANAQUE MUNDIAL 1996, DATOS DE LOS PRINCIPALES PAISES

con los países hispanos o tercermundistas; contrariamente, el ingreso es muy alto en países del primer mundo y bajo en los países tercermundistas; la densidad de población es inherente al tipo de país ya que depende de su estructura geográfica, políticas de crecimiento, control natal, concentraciones urbanas, etcétera.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Estos países, en base a estos datos, ya sea por población, densidad, estructura o ingreso, representan un papel importante en el marco del comercio mundial.

Dentro de esta selección de países, se puede observar que comercialmente se encuentran favorecidos los países europeos, Canadá, y E.U.A. por su producto per cápita, lo que se traduce en su alto consumo, y países centro y sudamericanos por su afinidad cultural y crecimiento demográfico.

A nivel país, Estados Unidos de Norteamérica se encuentra como líder de consumo de todo tipo de muebles; su consumo total es de cerca de \$50, 000 millones de dólares en 1995<sup>(21)</sup>.

Estados Unidos cuenta con 40,000 minoristas en la industria del mueble de medio mayoreo y mayoreo, repartidos en: tiendas de descuento, tiendas especializadas, centros para el hogar, almacenes, mueblerías, tiendas departamentales, galerías, etcétera. Un porcentaje alto de los puntos de venta son cadenas de minoristas que también cuentan con plantas productoras, es decir, son grupos integrados en todas las funciones de la industria.

Debido a la consolidación de estos puntos de venta, el poder negociador de los minoristas en cadena, para cualquier fabricante externo que desee completar la línea de productos, será demasiado alto, lo que implica un control en los precios, calidad del producto, márgenes reducidos de utilidad, garantía del producto, y a su vez contando con una penetración de mercado efectiva, una economía de escala, bajo riesgo económico y simplificación de operaciones, entre los principales beneficios.

---

<sup>20</sup> Bancomext, Mercado de el mueble en el medio este de Estados Unidos, México, 1996, p 5, con datos de la Asociación Americana de Fabricantes de Muebles y el "Michigan Econometric Model".

Para los minoristas independientes sean de medio mayoreo o mayoreo la situación se revierte contando para el proveedor de muebles con altos márgenes de utilidad principalmente, pero con poca penetración del producto; una reducción en los volúmenes de envíos, lo que afecta en los costos variables, alto riesgo de insolvencia o incumplimiento económico y mayor labor para con el cliente, en los envíos, traslados y servicio.

Canadá, también se encuentra en una situación similar a Estados Unidos, pero a diferente grado, este país cuenta con bastante materia prima; forma parte del Tratado de Libre Comercio; cuenta con una baja densidad de población y un buen ingreso per cápita.

Otros mercados alternativos lo representa Europa a través de algunos países como Alemania con un consumo de \$25,000 millones de dólares, España con \$4,500 millones de dólares y el Reino Unido con \$9,000 millones de dólares como los principales países consumistas, de un total de \$75,000 millones de dólares de toda Europa, se importa aproximadamente un 20% (\$15,000 millones de dólares) que se distribuyen de la siguiente forma por bloque económico: E.U.A. y Canadá 45%, Asia 20% e Hispanoamérica 35% con unos \$7,000 millones de dólares.

Se tienen demandas de mueble rústico principalmente del Alemania, Reino Unido, España, Francia e Italia.

Alemania es el segundo importador de muebles en el mundo; éstas se incrementaron debido a dos factores: el considerable aumento en la demanda que no logró cubrirse con la producción nacional, así como la disminución en la producción debido al creciente costo de producción.

Existe una enorme demanda, no cuantificada, de muebles rústicos, los cuales deben ser originales; que no se produzcan a gran escala y que tengan cierta exclusividad.

El mercado alemán es muy exigente en cuanto a la calidad de los bienes que consume; actualmente se están enfocando al biodeterioro del material, la utilización de lacas, pinturas y herrajes; la salud como factor determinante en el diseño y composición de los materiales del producto, ya que una de las principales causas de que el 30% de muebles sean de madera maciza, fue que la prensa diera a conocer que el uso de formaldehído es carcinógeno y la población dejó de comprar muebles de madera prensada con cubiertas. Los consumidores buscan muebles ecológicos y sin materias tóxicas dañinas a la salud y el medio ambiente.

Las importaciones de mueble en Alemania se realizan, ya sea a través de mayoristas importadores que venden a los minoristas, o bien a través de asociaciones muebleras, donde existen 33 asociaciones; estas últimas asociaciones le dan mayor seguridad a las transacciones comerciales.

En el Reino Unido, un mercado igual de exigente al alemán, contando con una demanda de mueble rústico cuantificada en 1,200,000 piezas (mesas, cómodas, vitrinas y libreros, entre otros); su estructura comercial no se encuentra concentrada en asociaciones o importadores mayoristas, si no fragmentada en pequeños minoristas, dándole un alto poder negociador al proveedor, en este caso.

España cuenta con demandas crecientes de muebles de madera procedentes de México. Hasta 1995 su participación había crecido un 100% desde 1992, con un monto de \$ 1,749,000 millones de dólares; las importaciones de este país, son llevadas por tres tipos de agentes comerciales: los mayoristas, los detallistas de muebles (mercado de menudeo) y los agentes



importadores especializados, llevando estos últimos la batuta en las transacciones comerciales; adicionalmente se ha detectado que existen empresas importadoras que diseñan en España y contratan con talleres exclusivos la elaboración de sus muebles en nuestro país.

Los principales canales para el mueble rústico son los detallistas a menudeo y los importadores mayoristas.

En cuanto a la normatividad que regula el comercio de este producto, se ha llegado a la conclusión de que este tipo de productos goza de absoluta libertad, es decir, no son tan exigentes las regulaciones de carácter legal.

Otros mercados alternos los constituyen países latinoamericanos con alto potencial y desarrollo, contando algunos con demandas de muebles rústicos, países como: Costa Rica Colombia, Chile, Venezuela y Cuba se encuentran en esta posición.

### 2.3 SEGMENTOS DE MERCADO

El segmento de mercado va a definir qué tipo de “peces” vamos a atender sus necesidades para hacer efectiva esa transacción de productos mediante la mezcla de mercadotecnia.

Las diferentes combinaciones de los consumidores y los cambios que se producen de acuerdo a múltiples variantes tienen gran relevancia para el diseño de la estrategia de comercialización, por lo tanto existen diversos patrones, tendencias y gustos que definirán estos segmentos y así también diversos patrones que inclinarán a la empresa a escoger determinado segmento con el objeto de conseguir rentabilidad en sus misión empresarial.

Existen en cada país diversos grupos de personas, que se comportan de acuerdo a parámetros culturales, geográficos, económicos, sociales, etcétera.

Como parámetros culturales podemos ejemplificar en las raíces étnicas que los españoles, ingleses y asiáticos han dejado huella en las civilizaciones hoy en día; esto afecta en la compra de un mueble, ya que estos aspectos afectan los motivos de compra de cierto tipo de mueble, con diversos acabados, colores, texturas, etcétera.

Como parámetros geográficos, éstos se manifiestan en el tipo de mueble para determinado clima, región o hábitat.

Como parámetros económicos, éstos se reflejan en la capacidad de compra de determinado mueble dependiendo de su valor, en la periodicidad de compra, en los periodos de bonanza económica en una región, país o bloque.

Como parámetros sociales que influyen en la segmentación, podemos mencionar: la moda a determinado producto, estilo de vida, comportamientos por estructura de la población, migraciones, etcétera.

La mezcla de estos parámetros definirán los segmentos de mercado. Como habíamos mencionado anteriormente solamente definiremos un solo segmento de mercado el cual abocaremos toda nuestra estrategia de mercadotecnia, esto con el fin de proporcionarle factibilidad y sencillez en sus operaciones a la empresa en sus inicios.

De acuerdo a nuestro tipo de producto, éste está basado principalmente de la cultura española que nos dio origen junto con la azteca, por lo tanto cubre culturalmente a toda América Latina y algunos países de Europa.

De acuerdo a los parámetros geográficos el tipo de mueble bien puede ubicarse en cualquier tipo de medio, pero preferentemente se asocia a regiones urbanas, ciudades medias,

de esparcimiento, descanso; esto por su resistencia del producto al cambio de factores climáticos.

De acuerdo a parámetros económicos, los segmentos más potenciales son los de ingreso medio hacia arriba, no descartando los inferiores, ya que en la decisión de una compra entran en juego o se traslapan diversos factores o variables, como el uso, el costo en relación a otros muebles, etcétera, ya que depende del uso que se le proporcione al mueble o para qué tipo de ambientes se necesite; un segmento de altos ingresos que no compre el mueble para amueblar su casa, sino para amueblar la casa de campo; o el segmento de ingresos medios que pueda comprar estos muebles por factores de durabilidad y gusto, independientes del costo; para el segmento de ingresos bajos se puede realizar la compra por factores de durabilidad o costo en relación con las demás ofertas de producto existente en su mercado, debido a que el tipo de mueble no es precisamente un lujo, en relación a otros muebles.

Como aspectos sociales que influyen en la segmentación, se tienen variables importantes como el estilo de vida; este tipo de mueble es por esencia para un estilo natural de la vida, de gozar con el contacto de la naturaleza, de despreocuparse por el cuidado del mueble; flujos migratorios hacia áreas mas despobladas, hacia ciudades con mayor potencial de crecimiento; comportamientos generacionales, derivados de la estructura de población, como el consumo por edades. La tabla siguiente muestra el consumo, en porcentaje, por edades, en los Estados Unidos de Norteamérica:

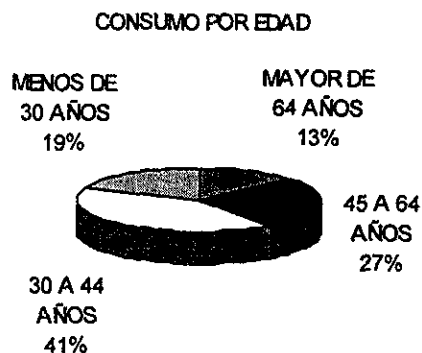


Figura 2.3-1 Consumo por edad

Esta composición de consumo se debe a los siguientes factores por grupos generacionales:

**Menos de 30 años:** formación de un nuevo hogar ya sea solteros o recién casados; en México la población entre 20 y 30 años representa un 17%.

**De 30 a 44 años:** compra de muebles debido a crecimiento del núcleo familiar y renovación de muebles de acuerdo a necesidades específicas.

**De 45 a 64 años:** compra de muebles debido a nueva composición familiar o renovaciones en base a gusto.

**Consumo por estado civil:** el consumo de muebles varía según el estado civil del consumidor. Para el casado el porcentaje de consumo respecto al total es de 62% y del soltero un 38%.

**Consumo por sexo:** el consumo de muebles por parte de las mujeres representa un 78% y el restante para el hombre 19%.

En resumen nuestro segmento objetivo es:

Segmento con raíces latinas o con una elevada empatía o gusto por las costumbres latinas; en ciudades con alto potencial de crecimiento, no importando el tipo de clima; en regiones de esparcimiento y descanso; de cualquier estrato económico, principalmente los de ingresos medios hacia arriba, con un estilo natural de vida (no tan sofisticado, modernista o elitista), despreocupándose por el cuidado del mueble, principalmente para los casados y dirigido hacia el sexo femenino, de edades entre 30 a 44 años.

Una vez definido el segmento podemos ayudarnos con un listado en orden de importancia de los múltiples “bancos de peces con este tipo de peces”, en primer lugar a nivel nacional y seguidamente con los diferentes países con factibilidad en sus variables globales (E.U.A., Reino Unido, Canadá, España, Alemania, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Argentina, etcétera.).

## 2.4 OFERTA

Debido a la complejidad de dictaminar una adecuada demanda del mueble rústico, el proyecto se definirá en base a la comercialización de muebles que puede ofrecer la empresa; esta oferta se proratea en base a las probabilidades comerciales que cada país potencial tenga.

Así mismo, se cuentan dentro de los muebles rústicos con productos más potenciales que otros, por lo que se ofertarán solamente estos productos de acuerdo a información comercial.

Tabla 2.4-1 Destino de la oferta por zona geográfica.

DESTINO DE LA OFERTA POR ZONA GEOGRAFICA Y PAIS		
	%	PIEZAS
AMERICA DEL NORTE		
E.U.A.	20	600
CANADA	10	300
MEXICO	10	300
RESTO DE AMERICA	10	300
EUROPA		
ALEMANIA	15	450
ESPAÑA	10	300
ITALIA	5	150
FRANCIA	5	150
REINO UNIDO	15	450
TOTAL.	100	3000

Tabla 2.4-2 Oferta de productos.

OFERTA DE PRODUCTOS		
TIPO	%	PIEZAS
MESAS DE CENTRO	40	1200
BUROES	40	1200
LIBREROS	10	300
ESCRITORIOS	10	300
TOTAL	100	3000

Esta oferta inicial tiene que sufrir incrementos en base al crecimiento de la propia empresa, por lo que también se añadirá este factor; la oferta anual inicial que se propone la empresa cubrir es de 3,000 piezas de mueble rústico. Se calcula contar con un crecimiento de 10% anual.

## 2.5 COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION

Un canal de comercialización se define como el conjunto de organizaciones que interactúan entre sí, para la transacción de bienes y servicios, llevando a cabo funciones básicas y de apoyo, de manera que las necesidades de los clientes sean satisfechas a un costo razonable.

Existen diferentes esquemas de canales de comercialización dependiendo el tipo de producto, aspectos legales, grado de control o poder de negociación de cada uno de los

integrantes de la cadena (productor, comercializadora o minorista), canales de distribución, entre otros.

Para nuestro producto, muebles de madera, la exposición al mercado es de manera selectiva y esto se refiere a la canalización del producto a través de ciertos segmentos o tipos de canales; el cliente procura visitar estos canales selectivos y comparar, evaluando entre diversas alternativas.

Existen básicamente dos estrategias de penetración de producto: “push” y “pull”; el primero consiste, en que, el esfuerzo del productor se concentra en incentivar a los miembros del canal de comercialización a que “empujen” su producto mediante incentivos comerciales variados: descuentos, márgenes de utilidad, coparticipación promocional, etcétera. Aquí en este punto el poder negociador se ostenta en el minorista o punto de venta. La segunda estrategia consiste en que el gerente de comercialización concentra el esfuerzo promocional en el cliente final, de manera que el mismo solicite el producto al intermediario, forzando al mismo poseerlo en almacén; en este aspecto, al productor se le transfiere el control del canal.

Cabe mencionar que estas dos estrategias no son excluyentes y que pueden combinarse en diferentes grados de poder de negociación dependiendo del producto, su vida misma, volumen de ventas, interés comercial, entre otros.

Dentro de la mezcla comercial, ésta puede dividirse en tres aspectos:

- a) Mezcla de producto y servicio.
- b) Mezcla de comunicación.
- C) Mezcla de distribución.

La mezcla de producto y servicio definirán: el precio, la marca, la variedad en la línea de productos, estilo, color, diseño, garantías y servicios; parte de la estrategia “push”.

La mezcla de comunicación definirá la persuasión que la empresa debe realizar para con el consumidor final: propaganda, ventas personales, publicidad, promoción de ventas, catálogos, etcétera; estrategia “pull”.

Por ahora trataremos la mezcla de distribución y posteriormente analizaremos las dos primeras mezclas.

La mezcla de distribución se clasifica a su vez, en dos aspectos:

- a) Distribución física o canales de distribución.
- b) Canal de comercialización.

La primera parte incorpora las funciones de transporte, almacenaje, inventario, movimiento de materiales, comunicaciones y localización. La segunda parte congrega los operadores que realizan las transacciones necesarias, y que no son los mismos que llevan a cabo las funciones de distribución física; un ejemplo de esto son los transportistas, puertos, aduanas, etcétera, que ejercen las funciones de la primera parte, y por el otro lado el productor, mayorista, intermediario, representante y minorista como entes comerciales<sup>(22)</sup>.

La distribución nos va a decir cómo vamos a trasladar nuestros productos; en qué transporte; en qué ruta; empaque y embalajes adecuados, entre otros; es decir, una red de intermediarios especialistas en el movimiento físico de bienes, su función se relaciona en la solución de problemas de tiempo y espacio. Y el canal de comercialización nos indicará qué

---

<sup>22</sup> Colaiacovo Juan Luis, Canales de Comercialización Internacional, Buenos Aires, Editorial Macchi, 1990 , p.p. 247 .



entes comerciales (intermediarios) debemos contar, para que el proceso de traslado se efectúe; estos intermediarios negocian, contratan y administran la función de comercialización.

El grado de separación en una empresa que tenga capacidad para operar en ambos canales, dependerá de su necesidad de especialización, y otros factores como disponibilidad de recursos, economías de escala, capacidad gerencial, competencia, entre otros, que en el caso de la comercializadora no le compete, ya que la función primordial de la comercializadora, es precisamente, lograr la comercialización del producto, especializarse en este campo, y no simplemente la función de distribución; esta parte debe quedar delegada en especialistas del ramo, empleando "Outsourcing" con empresas de apoyo en la distribución, para lograr el objetivo comercial.

Para llevar a cabo las funciones de intercambio, varios entes comerciales se combinan para formar un canal; estas empresas son especialistas en llevar a cabo una o varias funciones. La especialización por funciones, permitirá un incremento de eficiencia y una disminución de riesgos. Este factor de riesgo no es distribuido homogéneamente entre los miembros del canal. Los miembros con mayor interés son forzados a asumir un papel más activo, así como a mayores responsabilidades en el canal. En general, la coordinación del canal y la responsabilidad mayor recae sobre la comercializadora<sup>(23)</sup>.

Para llevar a cabo estas responsabilidades y el control del proceso, contando con la posición de la comercializadora dentro del canal de comercialización, se necesitará de un sistema logístico con tres subsistemas, conforme al proceso natural del flujo de materiales :

---

<sup>23</sup> Ibidem, p.p. .

a) Subsistema de administración de materiales, dedicado al apoyo de las operaciones productivas.

b) Subsistema de distribución física dedicado al procesamiento de pedidos de los clientes.

c) Subsistema de coordinación comercial.

El subsistema de administración de materiales, se encarga de la obtención y traslado de materias primas y partes desde un punto de compra hacia la comercializadora; coordinar las labores de entrega de producto al almacén, que obviamente se realizarán por vía terrestre, en servicios contratados a una empresa transportista, o por convenio con el proveedor.

El subsistema de distribución física se encarga de monitorear el movimiento de los productos desde la comercializadora hacia los intermediarios (lugar, cantidad y línea de productos).

El subsistema de coordinación comercial se encarga de realizar los estudios pertinentes en demanda de productos, programación de la producción e inventarios en tránsito y en estadia en cada componente del canal, planeación, operacionalidad e integración de los dos subsistemas anteriores.

Hasta este punto el sistema logístico no presenta complejidad alguna, por el tipo de transacciones; siguiendo el proceso, éste se complica en la entrega del producto a los diversas empresas que componen el canal de comercialización ya que este mismo puede variar para cada región o país, dependiendo de las restricciones en cada uno.

Por lo tanto nuestro primer paso es definir qué canal de comercialización es el apto para cada región o país. Primeramente definiremos el canal para nuestro mercado interno:

El canal de comercialización interno, es el más corto de todos, ya que contamos con todos los medios, aspectos legales, infraestructura, entre otros, para hacer llegar nuestro producto directamente a los minoristas como lo son: mueblerías, tiendas departamentales, galerías, etcétera; en cualquier región del país, por lo tanto nuestro canal de comercialización es el siguiente: Productor - Comercializadora - Minorista; lo que es variable, es la transportación, ya que puede ser por vía terrestre (vehículo de carga o tren), aérea o marítima. La selección del medio dependerá: del nivel de servicio que se desee en el punto de venta, volumen de carga, costo de transporte, eficacia y tiempo; por lo que la selección del medio y el control de estas variables estará a cargo del subsistema de distribución física.

Nuestro siguiente canal de comercialización será el más complejo: el internacional, ya que en éste forzosamente deben intervenir más componentes en el canal.

Definiremos el canal de comercialización internacional en base al esquema de Estados Unidos, ya que es muy variable en su estructura:

Existen diversos canales en Estados Unidos, con sus correspondientes características, con los cuales penetrar nuestros productos:

a) Exportador - minorista de medio mayoreo.- Las ventas a tiendas que manejan volúmenes pequeños, ofrecen ciertas ventajas a la comercializadora como un poder de negociación alto; sin embargo requerirá de mayores esfuerzos para ofrecer todos los servicios como recepción de embarques, devoluciones, recibir pagos, etcétera.

b) Exportador - minorista de mayoreo.- Las ventas de mayoreo a almacenes le permitirá la venta de grandes volúmenes a un solo cliente, lo que ahorrará en gastos promocionales, trámites, personal, etcétera. El control de calidad debe ser muy estricto; el precio de venta será

muy bajo y generalmente solicitarán un crédito de 30 días. Se debe proporcionar un alto nivel de servicio, es decir, estar apegado continuamente. Este tipo de cliente es difícil de acceder y generalmente compra a través de un agente de compras o distribuidor. Se debe considerar, en este canal, el establecimiento de un punto de venta u oficinas para proporcionar el servicio adecuado, de no existir este último punto, es casi difícil acceder a este sector.

c) Exportador - intermediario - minorista.- Los intermediarios son muy importantes para vender a los minoristas; generalmente cuentan con salas de exposición y vendedores para dar seguimiento a sus clientes. Su función consiste en levantar órdenes, las cuales se tendrán que surtir directamente con el minorista, por lo que cobrará una comisión entre 10% y 20% sobre el valor de la orden. En la mayoría de los casos el representante solamente actúa como conexión comercial evadiendo responsabilidades como cobranzas, servicios postventas, etcétera.

d) Exportador - Distribuidor o mayorista.- Los distribuidores resultan una buena estrategia, ya que compran para revender a minoristas u otros intermediarios. Sus ventajas son las siguientes:

- Conocen el mercado norteamericano.
- Realizan la promoción y venta de su producto a través de sus propios medios.
- Cuentan con bodegas.
- Realizan las cobranzas a sus clientes.
- Diseñan el producto de acuerdo a los gustos del mercado.

e) Exportador - fabricante.- Estos fabricantes resultan una estrategia exitosa para los proyectos de exportación, ya que cuentan con esquemas de distribución amplios y adecuados

que pueden ser aprovechados por la comercializadora; la estrategia consiste en complementar sus líneas con otras similares (el caso de los muebles rústicos) con otro rango de precios.

f) Agentes de compra.- Son empresas que se dedican a realizar compras para cadenas departamentales u otros minoristas que compren grandes volúmenes; generalmente cuentan con salas de exhibición y con agentes de ventas que se dedican a darle atención a sus clientes. Sus compras serán de grandes volúmenes pero de duración corta, ya que cambiarán diseños con frecuencia.

Los canales de comercialización de muebles han cambiado drásticamente. Durante la década de los setentas, las ventas de muebles se realizaba principalmente a través de dos medios: el 72% por tiendas de muebles, y tiendas departamentales el 17%<sup>(24)</sup>.

Sin embargo durante la presente década, las ventas al detalle han cambiado notablemente. Mientras que las tiendas de muebles tenían el 72%, incluyendo cadenas nacionales como Sears, han caído al 12%. En virtud de que se han creado otros canales como tiendas de descuentos, por correo, tiendas de especialidades, "home centers", almacenes, tiendas de venta - renta de muebles, entre otros.

Ante este panorama, que no solamente ocurre en Estados Unidos, sino en todo el mundo, incluyendo nuestro país, el diseñar un canal apropiado para la comercializadora sería limitar las posibilidades de venta de nuestro producto; obviamente que algunas de estas combinaciones como ventas a minoristas serían idóneas para la comercializadora porque tendríamos más márgenes de utilidad, mayor poder de negociación en servicio y calidad pero

---

<sup>24</sup> Cfr, Bancomext, op cit, (nota 30), p.p 57-59.

poco volumen de venta. Por el contrario, a intermediarios contaríamos con grandes volúmenes de venta, con bajo margen de utilidad y proporcionando un alto nivel de servicio.

Las mejores estrategias de penetración de mercado, de acuerdo a la evolución propia de la comercializadora, o sea a corto plazo, sería la venta a distribuidores y fabricantes, ya que ellos conocen su mercado, cuentan con los medios comerciales y pueden proporcionar un nivel de servicio adecuado; a mediano plazo la comercializadora deberá ir desarrollando los lazos pertinentes para proporcionar servicio a minoristas, contando con los beneficios que ello representa; por lo que a largo plazo tendríamos definidos, en base a la experiencia y a un monitoreo constante de estas variables, el canal comercial adecuado que combine las variables que están en juego con el mayor beneficio para la comercializadora.

La evolución o madurez comercial de la empresa para la conformación de un canal apropiado, no suprime que en el corto plazo se presente un negocio con los diferentes esquemas presentados anteriormente, por lo que se deberá contar desde el principio con elementos para negociar la comercialización de los productos.

Desde este punto de vista es necesario definir:

- Localización del punto de venta.
- Cobertura geográfica del punto de venta.
- Nivel de servicio (periodicidad de entregas, volumen, punto de transferencia del embarque, empaque, devoluciones y garantías)
- Selección del transporte, rutas, elementos de apoyo (intermediarios, compañías transportistas, aduanas, etcétera), mezcla de distribución.

Con estos datos podemos realizar una negociación efectiva con nuestro punto de venta, negociando tiempos de respuesta, facilidades, responsabilidades, precios, aspectos legales, entre otros.

Para el comercio internacional, es indispensable un convenio detallado en el cual se fijen obligaciones y derechos de las partes contractuales. Así es importante convenir a cargo de quién estarán los gastos, daños o pérdidas que pudiera sufrir durante su transporte los bienes objeto del contrato de compra - venta. Actualmente existe un gran número de condiciones intermedias, que prevén una distribución equitativa de los gastos, daños o pérdidas envueltas en el transporte de mercancías; estas condiciones se llaman Incoterms (international commerce terms); en ellas se especifican el grado de responsabilidad, gastos y transferencia del riesgo. La tabla 2.5-1 nos muestra los diferentes Incoterms.

## 2.6 EMPAQUE

De la forma en que se traslade el producto, incurrirá en los gastos de traslado, que es uno de los más importantes dentro de los costos operativos, afectando importantemente el precio de nuestro producto; este factor pesa mucha para la empresa, ya que las correctas decisiones sobre este campo impulsarán a la empresa haciéndola más competitiva, o de lo contrario, se hundirá en sus costos.

Para asegurar que el traslado de nuestros productos se realice de la manera más confiable, sin registrar pérdidas, es importante contar con un buen envase y embalaje de nuestros productos al menor costo posible.

La función del envase y empaque consiste en: prevenir daños y deterioro de los productos; disminuir pérdidas; minimizar peso y volumen de la mercancía; facilitar el

transporte y maniobras de carga y descarga; mejorar el aprovechamiento de las áreas y altura de los almacenes, principalmente.

Dentro de los daños que puede ocurrir a los productos en su traslado figuran: daños por impacto, vibraciones, compresión, agua (humedad, vapor, inundación, etcétera), temperatura, entre otros; como pérdidas: el robo, extravío por falta de identificación y reglamentaciones.

Para evitar estas circunstancias se deberá empacar nuestros productos con papel con etiquetas de identificación con tintas indelebles y pinturas resistentes al agua, forrado con plástico y con materiales absorbentes de humedad (en caso de que el transporte sea marítimo o las condiciones climáticas lluviosas), con cintas adhesivas, flejes y sellos para asegurar su contenido, cartón corrugado y papel burbuja, en su interior, para minimizar daños por colisiones; en tarimas para evitar daños por inundaciones y por el traslado de mercancía.

Marcaje correcto en los tres lados del empaque, el uso de símbolos internacionales y las instrucciones tanto en inglés como en el país de origen son muy importantes.

Cumplimiento de la normatividad obligatoria tanto nacionales como internacionales:

NOM (Secretaría de Industria y Comercio)

DOT (Department of Transportation)

EPA (Environmental Pollution Administration)

## 2.7 PRECIO

El precio es determinante como estrategia de comercialización; se puede contar con bastantes niveles de precios debido a las diferentes formas o negociaciones que se lleven a cabo para: el tipo de producto, su traslado, tipo de transporte, aspectos financieros (prórrogas, créditos, al contado, etcétera.), competencia, etcétera.



Tabla 2.5-1 Incoterms

	TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS Y GASTOS	EN EL ESTABLECIMIENTO DEL VENDEDOR	AL COSTADO DEL BUQUE SOBRE EL MUELLE O EN BARCAZAS	CUANDO EL TRANSPORTISTA SE HACE CARGO DE LA MERCANCIA	CUANDO LA MERCANCIA REBASA LA BORDA DEL BUQUE	FUENTE: SUBDIRECCION NORMATIVIDAD Y TRANSPORTES DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA
INT.  GASTOS	TRANSPORTE MARITIMO (M) CUALQUIER MEDIO DE TRANSPORTE (O)	O	M	AERO TERRESTRE	M	C: COSTO A CARGO DEL COMPRADOR
	GASTOS DE DESCARGA EN FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	C	V: COSTO A CARGO DEL VENDEDOR
	GASTOS DE ENVIO A LA FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	C	
	GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA IMPORTACION, DERECHOS ARANCELARIOS Y TASAS.	C	C	C	C	
	GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE LLEGADA	C	C	C	C	
	CONTRATO Y PAGO DE SEGURO DE TRANSPORTE.	C	C	C	C	
	CONTRATO Y PAGO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL	C	C	C	C	
GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE SALIDA.	C	C	C	V/C		
GASTOS NAC.	GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACION.	C	C	V	V	
	GASTOS DE ENVIO AL AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE.	C	V	V	V	
	CARGA (CAMION, TREN, CONTENEDOR) EN ALMACEN DE SALIDA.	C	V	V	V	
	EMBALAJE	V	V	V	V	
	SIGLAS	EXW	FAS	FCA	FOB	
	INCOTERM	PUNTO DE ORIGEN LUGAR CONVENIDO	LIBRE JUNTO AL BUQUE PUERTO DE EMBARQUE ASIGNADO	TRANSPORTE LIBRE LUGAR CONVENIDO	LIBRE A BORDO PUERTO DE EMBARQUE	GROUPAGE: RECINTO FISCAL DE LOS AEROPUERTOS INT.

TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS Y GASTOS	CUANDO LA MERCANCIA REBASA LA BORDA DEL BUQUE	LA MERCANCIA SE ENTREGA AL TRANSPORTISTA	CUANDO LA MERCANCIA REBASA LA BORDA DEL BUQUE	CUANDO LA MERCANCIA SE ENTREGA AL TRANSPORTISTA CON EL SEGURO	FUENTE. SUBDIRECCION NORMATIVIDAD Y TRANSPORTES DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA
TRANSPORTE MARITIMO (M) CUALQUIER MEDIO DE TRANSPORTE (O)	M	O	M	O	C: COSTO A CARGO DEL COMPRADOR
GASTOS DE DESCARGA EN FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	C	V: COSTO A CARGO DEL VENDEDOR
GASTOS DE ENVIO A LA FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	C	
GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA IMPORTACION, DERECHOS ARANCELARIOS Y TASAS.	C	C	C	C	
GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE LLEGADA.	C	C	C	C	
CONTRATO Y PAGO DE SEGURO DE TRANSPORTE.	C	C	V	V	
CONTRATO Y PAGO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL	V	V	V	V	
GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE SALIDA.	V	V	V	V	
GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACION.	V	V	V	V	
GASTOS DE ENVIO AL AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE.	V	V	V	V	
CARGA (CAMION, TREN, CONTENEDOR) EN ALMACEN DE SALIDA.	V	V	V	V	
EMBALAJE	V	V	V	V	
<b>SIGLAS</b>	<b>CFR</b>	<b>CPT</b>	<b>CIF</b>	<b>CIP</b>	
<b>INCOTERM</b>	<b>COSTO Y FLETE PUERTO DE DESTINO ASIGNADO</b>	<b>TRANSPORTE PAGADO HASTA LUGAR DE DESTINO</b>	<b>COSTO SEGURO Y FLETE PUERTO DE DESTINO ASIGNADO</b>	<b>TRANSPORTE SEGURO PAGADO HASTA EL LUGAR DE DESTINO ASIGNADO</b>	<b>GROUPAGE: RECINTO FISCAL DE LOS AEROPUERTOS INT.</b>

TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS Y GASTOS	CUANDO LA MERCANCIA ESTA DISPONIBLE EN EL PUNTO ASIGNADO EN LA FRONTERA	EL VENDEDOR PONE LA MERCANCIA A DISPOSICION DEL COMPRADOR EN PUERTO DE DESTINO	EL VENDEDOR PONE LA MERCANCIA SOBRE EL MUELLE DEL PUERTO DE DESTINO ASIGNADO	LA MERCANCIA ES ENTREGADA EN LUGAR CONVENIDO DEL PAIS DE IMPORTACION SIN LOS TRAMITES ADUANEROS	EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA DE LA MERCANCIA AL COMPRADOR INCLUYENDO TODOS LOS GASTOS	FUENTE SUBDIRECCION NORMATIVIDAD Y TRANSPORTES DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA
TRANSPORTE MARITIMO (M) CUALQUIER MEDIO DE TRANSPORTE (O)	TIERRA	M	M	O	O	C: COSTO A CARGO DEL COMPRADOR
GASTOS DE DESCARGA EN FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	V	V	V: COSTO A CARGO DEL VENDEDOR
GASTOS DE ENVIO A LA FABRICA O ALMACEN DE DESTINO	C	C	C	V	V	
GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA IMPORTACION, DERECHOS ARANCELARIOS Y TASAS.	C	C	C	C	V	
GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE LLEGADA.	C	C	V	V	V	
CONTRATO Y PAGO DE SEGURO DE TRANSPORTE	V/C	V	V	V	V	
CONTRATO Y PAGO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL	V/C	V	V	V	V	
GASTOS EN PUERTO, AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE, TERMINAL DE SALIDA.	V	V	V	V	V	
GASTOS E IMPUESTOS, TRAMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACION.	V	V	V	V	V	
GASTOS DE ENVIO AL AEROPUERTO, ZONA DE GROUPAGE.	V	V	V	V	V	
CARGA (CAMION, TREN, CONTENEDOR) EN ALMACEN DE SALIDA.	V	V	V	V	V	
EMBALAJE	V	V	V	V	V	
SIGLAS	DAF	DES	DEQ	DDU	DDP	
INCOTERM	ENTREGADO EN LA FRONTERA LUGAR CONVENIDO	ENTREGADO FUERA DE BARCO PUERTO DE DESTINO ASIGNADO	ENTREGADO FUERA DE MUELLE PUERTO DE DESTINO ASIGNADO	ENTREGADO IMPUESTOS SIN PAGAR LUGAR DE DESTINO ASIGNADO	ENTREGADO IMPUESTOS PAGADOS LUGAR DE DESTINO ASIGNADO	GROUPAGE: RECINTO FISCAL DE LOS AEROPUERTOS INT

El método de determinación del precio de nuestros productos va a ser mediante el costeo de los diferentes elementos que componen el producto y servicio con un porcentaje moderado ( 5 a 10%) como ganancia, por lo que la cotización y negociación son de las principales operaciones de la comercializadora.

## 2.8 PUBLICIDAD, PROMOCIONES Y GARANTIAS

La publicidad de nuestro producto deberá estar enfocada hacia el segmento que hemos escogido previamente; para hacerlo, debemos buscar los medios que estén en contacto con este segmento; debemos, pues, sumergirnos en la realidad de estos segmentos; cuál es su “modus vivendi”: en dónde se encuentran más tiempo normalmente; qué leen; qué escuchan; dónde y cómo realizan sus compras; qué aspectos les interesan en una compra; qué los puede inducir a realizar una compra, entre otros.

En esta época, los cambios han revolucionado notablemente estos “modus vivendi” al grado de que las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando, enfrente de sus computadoras, escuchando radio o noticias, contando con poco tiempo para realizar sus compras; ya no se dispone de bastante tiempo para tomarse un día completo de compras; en ir hasta la tienda para escoger libremente sus productos o servicios; ahora las estrategias de ventas se enfocan al servicio de escoger, donde quiera que se encuentre el cliente, el producto que más le agrade en base a un catálogo o muestras, en diversos medios, pagándolo vía telefónica con cargo a su tarjeta de crédito y haciéndolo llegar al domicilio del cliente en unos cuantos días. La tendencia es el servicio en la venta<sup>(25)</sup>.

---

<sup>25</sup> Rapp Stau, Maximarketing.

La estrategia de publicidad a través del Internet como medio de comercialización resulta idónea para esta realidad, ya que es un medio que está disponible las 24 horas del día; Internet cada día va teniendo mayor aceptación en todos los países y personas de todo tipo, edad, sexo o cualquier distinción o segmentación.

La función que tendrá nuestro "Home page" será la de una galería electrónica de nuestros productos, una pesca gráfica; en ella se tendrá un sección de los diferentes puntos de venta, donde el cliente podrá realizar su compra vía correo electrónico o por vía telefónica, con cargo a su tarjeta; se tendrán diversos esquemas de promociones y descuentos tanto generales como particulares dependiendo de los aspectos de mercado en cada zona o país, de los acuerdos comerciales con cada uno de los distribuidores o minoristas regionales.

Para poder realizar esta comunicación y transacción de bienes y servicios nuestra pagina dentro del Internet deberá apoyarse de diferentes herramientas.

Uso de medios como anzuelos para hacer llegar al cliente hacia la galería electrónica; es importante utilizar medios alternativos que sirvan de señalamientos hacia donde se encuentra nuestra autopista de la información, o sea, nuestro "Home page" que se llamará "Rustic Mart"; estos medios básicamente son regionales pudiendo ser: revistas especializadas para el hogar, inserciones pagadas en periódicos regionales, comerciales radiofónicos en estaciones locales de radio, utilizando bases de datos regionales con el objeto de enviar vía correo nuestra publicidad y promociones.

En estos medios se centrará la captación de prospectos de clientes en base a una segmentación psicológica de nuestros segmentos, en base a sus necesidades, estilos de vida, ideales, entre otros.

Por otro lado, actualmente se tiene una guerra enorme en cuanto a las promociones de productos; existen tantas marcas y tantos anzuelos que hacen que la lealtad disminuya; se tiene una tentación a cambiar de marca por algunos regalos o descuentos, y que por ende afectan económicamente a las empresas ya que se gastan enormes cantidades por contar con mayor participación de mercado en un lapso de tiempo, nada más.

La promoción se puede dividir en regalías de otros productos en la compra de nuestros productos, en descuentos por compra, etcétera, se utilizan como las armas convencionales para realizar la compra; podemos añadir a estas promociones, garantías de entrega, de producto, de servicio, etcétera. Haciendo las cosas con calidad, le proporcionaremos a nuestros clientes finales, una oportuna entrega del producto, en buenas condiciones, en la atención a devoluciones, etcétera. En estos factores se centraran nuestras promociones para los consumidores finales y se utilizarán las promociones en descuentos y regalías cuando sea necesario, es decir, sin abusar de esta herramienta.

Para los clientes intermedios como los distribuidores o minoristas, la estrategia “push” deberá estar enfocada a realizar esta promoción para con sus clientes por medio de garantías internas de: servicio, calidad de producto, respaldo, apoyos en publicidad, premios o bonos por volumen, etcétera.

## CAPITULO 3 ANALISIS TECNICO

Una vez concluido el estudio de mercado, nos centraremos a definir la parte técnica del estudio con el objeto de proporcionarle una estructura, organización, métodos y sistemas que conlleven a realizar las transacciones comerciales a la empresa.

### 3.1 TRANSPORTACION

Como lo habíamos definido previamente en el estudio de mercado, la comercializadora debe contar con un sistema logístico capaz de controlar, medir, monitorear, entre otros, el flujo de materiales, de producto terminado y la administración de la empresa; este sistema será la columna vertebral de la empresa para destacar en su ámbito, siendo eficaces y eficientes en nuestras operaciones seremos más productivos; aunado a un servicio (valor agregado a nuestras actividades) y un producto con demanda, contaremos con una mayor participación de mercado, una reducción de costos y obviamente más utilidades.

El sistema logístico se divide en tres subsistemas:

- Subsistema de administración de materiales
- Subsistema de distribución física
- Subsistema de coordinación comercial

El primero de ellos, controlará el proceso con nuestros proveedores; el segundo con nuestros clientes, y el último coordinará aspectos comerciales y administrativos entre los proveedores y los clientes para con la empresa.

El subsistema de administración de materiales se responsabilizará de los tipos de pedidos que hagamos a nuestros proveedores: tipos de producto, cantidad, calidad, tiempos de entrega, tipo y rutas de transporte, devoluciones, entre otros.

Una vez llegado el producto a nuestra bodega y de haber checado las condiciones del mismo, se procederá a inventariarse y almacenarse.

El subsistema de distribución física se responsabilizará de realizar la entrega física del pedido a nuestros clientes, en las condiciones que se especificaron: tipos de producto, cantidad, calidad, empaque y embalaje, tiempos de entrega, tipo y rutas de transporte, punto de responsabilidad (incoterm), devoluciones, etcétera.

Se operará conjuntamente o en coordinación con una empresa aduanera que facilite las transacciones y con la empresa transportista.

El subsistema de coordinación comercial tendrá a su cargo la función de realizar los trámites necesarios con los diferentes componentes del proceso, con el objeto de que se encuentren “justo a tiempo” y en las condiciones necesarias para tener un libre flujo del producto, es decir, se encargará de la programación de los pedidos tanto para el cliente como para el proveedor; servirá también como soporte administrativo: pago a proveedores, cobranza, atención a clientes (monitoreo de su pedido, retroalimentación a la llegada del producto, con el objeto de cumplir con garantías y especificar acuerdos de devoluciones, etcétera); servirá de



enlace con el cliente para monitorear el comportamiento comercial, para establecer programaciones de pedidos en base a una política de nivel de inventarios, entre otros.

A continuación se presentan las diferentes cadenas de transportación, las cuales podemos trasladar nuestros productos; así mismo se detallan los tiempos de traslado:

Tabla 3.1-1 Cadenas de transportes.

CADENAS DE TRANSPORTE							
AEREO				TERRESTRE			
ORIGEN	DESTINO	MEDIO DE TRANSP.	DIAS	ORIGEN	DESTINO	MEDIO DE TRANSP.	DIAS
BODEGA COMERCIALIZADORA	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	CAMION DEL AGENTE		BODEGA COMERCIALIZADORA	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	CAMION DEL AGENTE	1
BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	AEROPUER TO CD.DE MEXICO	CAMION DEL AGENTE	1	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	BODEGA DESTINO	CAMION DEL AGENTE	3 A 6
AEROPUER TO CD. DE MEXICO	AEROPUER TO DE DESTINO	AVION DE CARGA					
AEROPUER TO DESTINO	BODEGA DEL TRANSPOR TISTA	CAMION DEL AGENTE					
BODEGA DEL TRANSPOR TISTA	BODEGA DEL CLIENTE	CAMION DEL TRANSPOR TISTA	1				
TOTAL			2				4 A 7

CADENAS DE TRANSPORTE							
MARITIMO (EUROPA)				MARITIMO (RESTO AMERICA)			
ORIGEN	DESTINO	MEDIO DE TRANSP.	DIAS	ORIGEN	DESTINO	MEDIO DE TRANSP.	DIAS
BODEGA COMERCIALIZADORA	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	CAMION DEL AGENTE	1	BODEGA COMERCIALIZADORA	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	CAMION DEL AGENTE	1
BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	PUERTO VERACRUZ	CAMION DEL AGENTE	2	BODEGA DEL AGENTE DE CARGA	PUERTO VERACRUZ	CAMION DEL AGENTE	2
PUERTO VERACRUZ	PUERTO EUROPA (RECINTO ADUANAL)	BARCO	24	PUERTO VERACRUZ	PUERTO DESTINO (RECINTO ADUANAL)	BARCO	21
PUERTO EUROPA (RECINTO ADUANAL)	PUERTO EUROPA (BODEGA TRANSP.)	CAMION DEL AGENTE ADUANAL	1	PUERTO DESTINO (RECINTO ADUANAL)	PUERTO DESTINO (BODEGA TRANSP.)	CAMION DEL AGENTE ADUANAL	1
PUERTO EUROPA (BODEGA TRANSP.)	BODEGA DESTINO	CAMION TRANSP.	2	PUERTO EUROPA (BODEGA TRANSP.)	BODEGA DESTINO	CAMION TRANSP.	2
			30				27

Cabe mencionar que las cadenas de transporte más usuales para la comercializadora en base a su costo será la terrestre y marítima; aunque en tiempo no sea el más óptimo, la ruta aérea se considera solamente cuando a petición del cliente se requiera.

### 3.2 PAGINA ELECTRONICA

La estrategia central de la empresa se basa en el Internet, como medio de difusión, comunicación y enlace entre clientes y la empresa; la pagina electrónica de la comercializadora deberá contemplar todos aquellos aspectos necesarios para conseguir esta comunicación eficaz con nuestros clientes.

Un esquema viable de comercio electrónico debe contar con por lo menos cinco elementos:

- Una red extremadamente segura que vincule a compradores y vendedores.
- Una base de datos de listas de productos, vendedores, precios, disponibilidad, especificaciones de productos e información técnica relacionada con los mismos.

- Software que provee una interface gráfica consistente y fácil de utilizar: medios para acceder y realizar búsquedas en bases de datos.
- Capacidades de correo electrónico que alienten a compradores y vendedores a buscar información que no está disponible inmediatamente en línea.
- Y un mecanismo que permita el envío (transportación), financiamiento (cartas crédito) y procesamiento de órdenes (organización).

La página, deberá contener, los siguientes aspectos:

- Imagen de la empresa: su misión, filosofía, publicidad, garantías, entre otros.
- Galería de nuestros productos.
- Puntos de venta.
- Atención a clientes.
- Cotizaciones.

Esta página servirá como primer enlace de nuestros clientes; será la punta del “iceberg”, el contacto visual y electrónico de nuestros clientes y la empresa.

El objetivo es mostrar a nuestros clientes el tipo de productos que comercializamos y despertar el interés de ellos en ser nuestros socios comerciales, solicitándonos una cotización.

En esta segunda fase de comunicación, cuando el cliente se ve interesado en realizar una negociación con la empresa, cuando la relación se va formalizando, la comunicación cambiará de la página electrónica al correo electrónico, esto con el objeto de proporcionarle seguridad a la información que compartiremos el futuro prospecto y la empresa.

Esta fase se caracterizará por la negociación que entablarán los socios comerciales; en ella se mezclarán las variables comerciales, técnicas, legales y financieras que definirán el qué, cómo, cuándo y dónde se realizarán las transacciones comerciales.

Esta parte, es compleja por la diversidad de variables, intereses, puntos de vista y demás aspectos que intervienen en una negociación; el objetivo de la empresa, en emplear este medio de comunicación como foro de negociación, es poder sistematizar la negociación misma; hacerla más fluida; ir resolviendo los aspectos más sencillos de la negociación en primer término (tipo de producto, volumen, periodicidad de envíos, etcétera); negociar la parte técnica o de procesos (tipo de embarque, límites de responsabilidad (Incoterms)); garantías de producto, devoluciones, etcétera); negociar la parte comercial (precios, promociones, publicidad, entre otros), seguida o conjuntamente con la parte financiera (crédito, financiamientos y descuentos), y plasmar todos estos aspectos en un documento que proporcione legalidad a estos acuerdos.

Por otro lado, considerando que este medio puede ser limitante para entablar una negociación, por aspectos culturales, o por la importancia económica o comercial de la negociación, se requerirá, en algunos casos, entablar una negociación en un foro más formal, como una visita comercial; esto no elimina la importancia de esta comunicación electrónica, sino más bien sirve como herramienta de comunicación para acelerar el proceso de negociación.

Este medio está dirigido a todos los puntos de venta de muebles en las principales ciudades, regiones y países, pero no está exento de que un consumidor final pueda consultarlo; en estos casos cuando el consumidor final tiene interés en nuestros productos, nuestra labor

será la de dirigirlo al punto de venta más cercano, y en caso de no existir, y de monitorear la demanda local se procederá a empujar una negociación con algún punto de venta en esa localidad.

A continuación se presentan las principales pantallas de la página electrónica, en el siguiente orden:

Página principal

Productos

Mesas de centro

Buroes

Libreros

Escritorios

Servicios

Atención al cliente

Cobertura

Cotizaciones

# Principal



## BIENVENIDOS A LA PAGINA DE INTERNET DE RUSTIC MART<sup>®</sup>, COMERCIALIZADORA DE MUEBLES RUSTICOS MEXICANOS

---

Somos una empresa orgullosamente Mexicana. Representamos a los mejores fabricantes del país de Mueble Rústico.

Vendemos a los principales países a cualquier INCOTERM.

Nuestro personal está enfocado a la comercialización internacional para ofrecerle el mejor esquema de nuestros productos y contando con el respaldo del programa EXEC de SECOFI y de BANCOMEXT.

Estamos asociados a Canacintra, Anierm, Cemai y Conacex.

---

⊕ Le invitamos a que conozca nuestra pagina completa, nuestros productos y servicios.

---

[ [Principal](#) ] [ [Productos](#) ] [ [Servicios](#) ]

Rustic Mart.

Copyright © 1998. All rights reserved.

Information in this document is subject to change without notice.

Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

Principal





# Productos

Productos

Servicios

**AQUI LES MOSTRAMOS LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE  
SE COMERCIALIZAN A NIVEL MUNDIAL**



-  MESAS DE CENTRO
-  BUROES
-  LIBREROS
-  ESCRITORIOS

[ Principal ] [ MESAS ] [ LIBREROS ] [ BUROES ] [ ESCRITORIOS ]

Rustic Mart.

Copyright © 1998. All rights reserved.

Information in this document is subject to change without notice.

Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

Última modificación: 15 de Septiembre de 1999

# MESAS

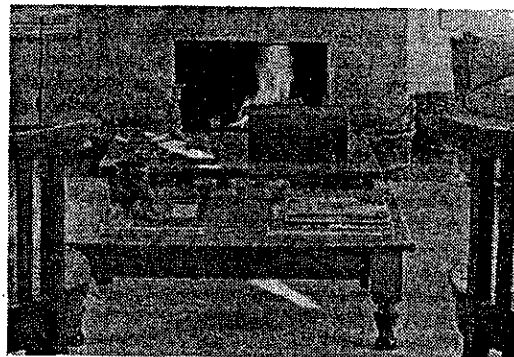
MESAS

LIBREROS

BUROES

ESCRITORIOS

## Mesas de Centro



Para darle un toque de distinción y agradable estancia en el lugar de mayor realce dentro del hogar o casa de campo, nuestras mesas de centro ofrecen al consumidor ese estilo campirano cálido y acogedor al refugio privado, de descanso que es el hogar.

### Características

#### ✦ Múltiples modelos

Contamos con una gran variedad de modelos en tonos y estilos, conservando el estilo rústico, aunado a la flexibilidad en medidas y accesorios adicionales en hierro forjado y cristal.

#### ✦ Despreocupese del mantenimiento

Nuestros muebles están hechos para disfrutarse por un largo periodo de vida, el estilo y su fabricación permite olvidarse de rayaduras, fisuras, fracturas de patas, etcétera, es un mueble para disfrutarse con todos los muebles aledaños y accesorios en su sala.

#### ✦ Sencillez y flexibilidad

La sencillez del estilo rústico permite una flexibilidad con cualquier tipo de sala, seat-lover, taburete o sillón, paredes o pisos, no cualquier mueble puede darse este lujo.

### Especificaciones

#### ✦ Colores

Disponible en varios tonos.

#### ✦ Tamaño

1.0m. X 0.6m. X 0.4m., como medidas estándar.

#### ✦ Material

100% Madera de pino, disponible incrustaciones de cristal o acero forjado.

[ Principal ] [ Arriba ]

Rustic Mart.

Copyright © 1998. All rights reserved.

Information in this document is subject to change without notice.

Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.



## LIBREROS

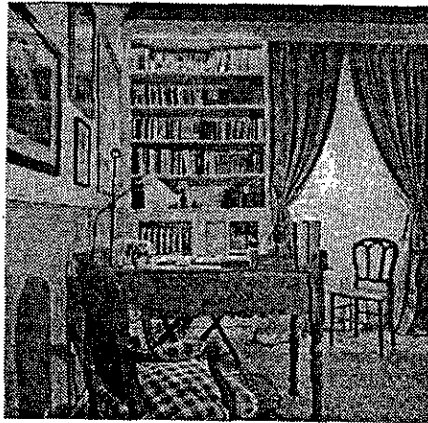
MESAS

LIBREROS

BUROES

ESCRITORIOS

## Libreros



Haciéndole compañía al escritorio, para darle un toque de naturalidad en aquellas horas de lectura, un buen librero rústico le dará un toque de distinción a sus artículos personales, libros y revistas creando un atmosfera de total relajación.

### Características

✦ **Multiusos**

El librero rústico puede utilizarse para su función original o para colocar una gran variedad de artículos personales, en cualquier otro lugar de su hogar.

✦ **Sencillez**

La sencillez del modelo le da elegancia y resalta sus objetos personales.

✦ **Agrupación de acuerdo a sus necesidades**

El estilo del mueble permite agrupar dos o mas libreros de acuerdo a sus necesidades de espacio.

### Especificaciones

✦ **Colores**

Disponible en varios tonos.

✦ **Tamaño**

0.8m. X 1.5m. X 0.35m., como medidas estandar.

✦ **Material**

100% Madera de pino, disponible incrustaciones de cristal o acero forjado.

[ [Principal](#) ] [ [Arriba](#) ]

# BUROES

MESAS

LIBREROS

BUROES

ESCRITORIOS

## Buroes



Un toque de estilo campirano dentro de la recamara, que junto con sus objetos personales: cuadros, despertadores, floreros o libros de cama, darán una sensación de privacidad en esta estancia de descanso.

### Características

#### ⊕ Elegancia y flexibilidad

La sencillez del modelo proporciona elegancia y la alta flexibilidad en combinaciones con artículos complementarios, colores de paredes y edredones, lo hace apto para cualquier dormitorio de niños y adultos.

#### ⊕ Resistencia

Mueble para toda la vida.

### Especificaciones

#### ⊕ Colores

Disponible en varios tonos.

#### ⊕ Tamaño

Tamaño estandar de 0.6m. X 0.6m. X 0.45m. sujeto a modificaciones.

#### ⊕ Material

100% madera de pino.

[ [Principal](#) ] [ [Arriba](#) ]

Rustic Mart.  
Copyright © 1998. All rights reserved.  
Information in this document is subject to change without notice.  
Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders

# ESCRITORIOS

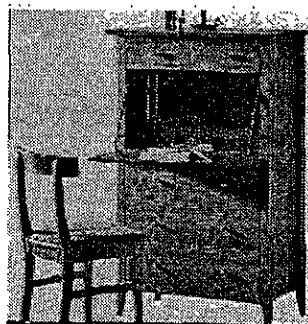
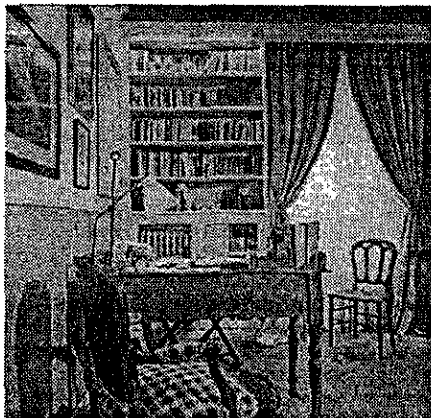
MESAS

LIBREROS

BUROES

ESCRITORIOS

## Escritorio



Un mueble necesario y versátil para cada ambiente ya sea urbano o campirano. rústico sencillo, no pesado disponible en varios tamaños de acuerdo a las necesidades de espacio, mueble de distinción para salones, dormitorios y recibidores.

### Características

#### ❖ Varios modelos

Se ofrecen varios modelos con tendencia sencilla y modernista.

#### ❖ Sencillez

La sencillez del modelo le da elegancia y resalta sus objetos personales.

#### ❖ Libre de mantenimiento

Por su estilo olvidese de rayaduras, fracturas y mantenimiento periodico.

### Especificaciones

#### ❖ Colores y modelos

Disponible en varios tonos y modelos.

#### ❖ Tamaño

1.2m. X 0.8m. X 1.0m., como medidas estandar.

#### ❖ Material

100% Madera de pino.

[ Principal ] [ Arriba ]

Rustic Mart.

Copyright © 1998. All rights reserved.

Information in this document is subject to change without notice.

Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

Principal

# Servicios

Productos

Servicios

**ESTOS SON LOS PRINCIPALES SERVICIOS QUE  
PROPORCIONAMOS A NUESTROS CLIENTES A NIVEL  
MUNDIAL**

 **ATENCION AL CLIENTE**

 **COBERTURA**

 **COTIZACIONES**

[ Principal ] [ ATENCION ] [ COBERTURA ] [ COTIZACIONES ]

Rustic Mart.

Copyright © 1998. All rights reserved.

Information in this document is subject to change without notice.

Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

Última modificación: 04 de Febrero de 1999

# ATENCIÓN

ATENCIÓN COBERTURA COTIZACIONES

## Atención a Clientes

### Publicidad y Promociones

Para impulsar la comercialización de nuestros productos se ofrece un esquema de apoyo en la promoción por medio de la publicidad regional mas apta para nuestros clientes finales.

Asi mismo se incluye dentro de los puntos de venta en nuestra cobertura, con todos sus datos, dentro de nuestra página electronica como apoyo en la publicidad global

El nivel de promociones esta ligado a la productividad comercial de cada punto de venta así como del interés estratégico de la zona o región

### Garantías

Rustic Mart, garantiza la entrega oportuna de sus productos, con la calidad convenida y haciendose responsable del envio del producto conforme al incoterm escogido por ambas partes.

Rustic Mart, garantiza el respaldo en cuestiones de seguimiento del pedido hasta la entrega final del producto, de acuerdo al incoterm escogido

La garantía se hace efectiva una vez que la parte financiera ha quedado cerrada.

### Financiamiento

Rustic Mart utiliza la carta de crédito irrevocable para todas sus transacciones comerciales, la cual esta garantizada por la seriedad y responsabilidad del banco emisor y del banco corresponsal, que intervienen en la transacción, nuestro banco corresponsal es Bancomext.

### Información de contacto

#### Teléfono

764-1111

#### Fax

764-1111

#### Dirección postal

Retorno 1 de Cecilio Robelo No 56 3er. Piso, Col. Jardín Balbuena, México, D.F.

#### Correo electrónico

Información general:

[bemhm@bital.com.mx](mailto:bemhm@bital.com.mx)

Administrador de Web:

[bravo@mixcoac.upmx.mx](mailto:bravo@mixcoac.upmx.mx)

Agradecemos sus comentarios:

Submit Comments Clear Comments

Después de enviar sus comentarios necesitará actualizar esta página con su browser oprimiendo un clic a su mouse en el botón "ACTUALIZAR" para ver sus comentarios insertados en líneas abajo

---

---

---

[ Principal ] [ Arriba ]

Rustic Mart.  
Copyright © 1998. All rights reserved.  
Information in this document is subject to change without notice.  
Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

Última modificación: 06 de Octubre de 1999

# COBERTURA

ATENCION COBERTURA COTIZACIONES

## Distribuidores

Rustic Mart cuenta con distribuidores alrededor del mundo, use este directorio para localizar uno cerca de usted.

### México

### Estados Unidos y Canada

### Internacional

#### México

- ☛ Distrito Federal
- ☛ Guadalajara
- ☛ Monterrey
- ☛ Puerto Vallarta
- ☛ Leon
- ☛ Cancun
- ☛ Toluca
- ☛ Puebla
- ☛ Morelia
- ☛ Zacatecas

#### Canada y Estados Unidos

- ☛ Alberta
- ☛ Ontario
- ☛ Quebec
- ☛ Arizona
- ☛ Arkansas
- ☛ California
- ☛ Colorado
- ☛ Connecticut
- ☛ Florida
- ☛ Indiana
- ☛ Iowa
- ☛ Kentucky
- ☛ Michigan
- ☛ Montana
- ☛ Nebraska
- ☛ Nevada
- ☛ New Mexico
- ☛ New York
- ☛ Ohio
- ☛ Oklahoma
- ☛ Oregon
- ☛ Puerto Rico
- ☛ Texas
- ☛ Utah
- ☛ Washington

#### Internacional

- ☛ Bolivia
- ☛ Brazil
- ☛ Chile
- ☛ Colombia
- ☛ Costa Rica
- ☛ España
- ☛ Alemania
- ☛ Francia
- ☛ Portugal
- ☛ Reino Unido

[ Principal ] [ Acerca ]

Rustic Mart  
Copyright © 1998. All rights reserved.  
Information in this document is subject to change without notice.  
Other products and companies referred to herein are trademarks or registered trademarks of their respective companies or mark holders.

## COTIZACIONES

ATENCION

COBERTURA

COTIZACIONES

## Cotizaciones

Con el propósito de atenderle en cualquiera de sus requisiciones de muebles rústicos, contamos con el servicio de cotización, para preparar las negociaciones comerciales.

### ¿Que tipo de producto le interesa y cual seria su volumen?

- Mesas de centro  piezas
- Escritorios  piezas
- Buroes  piezas
- Libreros  piezas

### En que periodicidad se estaría dotando sus productos?

- Semanal  Quincenal  Mensual  Bimensual
- Otro, especifique

### En que tipo de embarque le gustaría que le enviáramos sus productos?

- Aéreo  Marítimo  Terrestre  Aéreo-terrestre  Marítimo-Terrestre

### ¿Que tipo de Incoterm desea para la transferencia del producto?

- EXW, Punto de origen lugar convenido.
- FAS, Libre junto al buque puerto de embarque asignado.
- FCA, Transporte libre lugar convenido.
- FOB, Libre a bordo puerto de embarque.
- CFR, Costo y flete puerto de destino asignado.
- CPT, Transporte pagado hasta el lugar de destino.
- CIF, Costo seguro y flete puerto de destino asignado.
- CIP, Transporte seguro pagado hasta el lugar de destino asignado.
- DAF, Entregado en la frontera lugar convenido.
- DES, Entregado fuera de barco puerto de destino asignado.
- DEQ, Entregado fuera de muelle puerto de destino asignado.
- DDU, Entregado impuestos sin pagar lugar de destino asignado.
- DDP, Entregado impuestos pagados lugar de destino asignado.

Si desea un tipo especial de envío favor de especificarlo.

### Le pedimos nos proporcione sus datos para enviarle nuestra información:

Nombre

Dirección

Ciudad

País

Tel

Fax

[ Principal ] [ Arriba ]

#### CAPITULO 4 MARCO LEGAL

El marco legal que regirá a la empresa, parte del decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior, en la modalidad de Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación. Dicho decreto se publicó en el Diario Oficial de la Federación con fecha de 11 de abril de 1997 y entrando en vigor al día siguiente de su publicación.

Artículo 1º. El presente decreto tiene por objeto promover el establecimiento de las empresas de comercio exterior, determinar las características de aquellas que podrán obtener de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial su registro como tales, y establecer beneficios que podrán otorgarse a las mismas.

Artículo 2º. Las empresas de comercio exterior, en adición a los beneficios que otorga la ley, tendrán derecho a:

- I. Obtener la constancia de empresa altamente exportadora.
- II. Inscribirse al programa de importación temporal para producir artículos de exportación, y
- III. Los demás que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial establezca, o los que en el futuro acuerde o convenga con otras entidades y dependencias de la administración pública federal o local, según corresponda.



Artículo 3°. Las empresas de comercio exterior podrán expedir constancias de exportación respecto de las mercancías que se enajenen proveedores nacionales. Dicha constancia tendrá el efecto de considerar a esas mercancías como exportadas definitivamente, en los términos de lo dispuesto en la Ley aduanera, en la Ley del impuesto al valor agregado, y en las reglas que para tal efecto se emitan.

Artículo 4°. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tomará las medidas para que Nacional Financiera, S.N.C., brinde a las empresas de comercio exterior una atención preferente y les otorgue la asistencia y el apoyo financiero necesario para la consecución de sus proyectos, de acuerdo a la normatividad vigente. Adicionalmente, tomará las medidas pertinentes para que dicha institución ofrezca a las citadas empresas y a sus proveedores, servicios especializados de capacitación y asistencia técnica, a través de su Programa de Desarrollo Empresarial, con el objeto de propiciar su eficaz desarrollo y consolidación.

También se tomarán las medidas necesarias para que las oficinas estatales, regionales e internacionales de Nacional Financiera, S.N.C., orienten a las empresas de comercio exterior sobre las gestiones para la obtención de los apoyos que la misma otorga.

Artículo 5°. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tomará las medidas para que el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., otorgue a las empresa de comercio exterior una reducción del cincuenta por ciento en el costo de los productos y servicios no financieros que dicha institución determine, a través de su programa de apoyo financiero para las empresas de comercio exterior consolidadores de exportación.

Artículo 6°. Las empresas de comercio exterior, podrán adoptar cualquiera de las modalidades siguientes:

I. Empresa de comercio exterior consolidadora de exportación, o

II. Empresa de comercio exterior promotora de exportación.

Artículo 8°. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial otorgará el registro de empresa de comercio exterior promotora de exportación a las sociedades mercantiles que cumplan los requisitos siguientes:

I. Estar constituidas conforme a la ley general de sociedades mercantiles;

II. Contar con un capital social mínimo suscrito y pagado de doscientos mil pesos;

III. Comprender dentro de su objeto social:

a) La comercialización de mercancías en los mercados internacionales;

b) La identificación y promoción de mercancías mexicanas en el exterior, con el fin de incrementar su demanda.

Al solicitar su registro, bastará que realicen las actividades del inciso a) anterior, en cuyo caso deberán incluir en el programa a que se refiere el artículo 9°, los mecanismos y condiciones conforme a los cuales se comprometan a efectuar las actividades del inciso b) de esta fracción;

IV. Realizar exportaciones de mercancías que provengan de por lo menos tres empresas productoras nacionales;

V. Exhibir copia de la declaración anual de impuestos del ejercicio fiscal anterior, y

VI. Presentar el programa a que se refiere el artículo 9°.

Artículo 9°. Cuando soliciten su registro y en enero de cada año, las empresas de comercio exterior presentarán a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial un programa en el que se establezcan los mecanismos y condiciones conforme a los cuales realizarán, además de las actividades de los incisos a) y b) de la fracción III del artículo 7°. En el caso de empresas

consolidadoras, y del inciso a) de la fracción III del artículo 8º., tratándose de empresas promotoras las actividades siguientes:

a) Brindar asesoría a las empresas productoras en materia aduanal y trámites de comercio exterior, y

b) Calendarizar sus exportaciones.

(se exponen solamente las actividades para la empresa de comercio exterior promotora de exportación)

Artículo 10º. Para mantener su registro, las empresas de comercio exterior deberán:

- I. Llevar un control de inventarios conforme a lo previsto en la Ley Aduanera;
- II. Cumplir con los requisitos previstos para el tipo de empresas conforme al artículo 8º.
- III. Realizar exportaciones anuales facturadas por cuenta propia de mercancías no petroleras, a más tardar en el primer año fiscal regular siguiente a la fecha de su registro, por un importe mínimo de doscientos cincuenta mil dólares (para el caso de promotora de exportación).
- IV. Presentar en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial un reporte en medios magnéticos de las operaciones realizadas al amparo del programa a que se refiere el artículo 9º. Durante el año inmediato anterior, a más tardar el último día hábil del mes de abril, de la cual se deberá entregar copia a la administración local de auditoría fiscal que corresponda.

Artículo 11º. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial podrá cancelar el registro a las empresas de comercio exterior que incumplan las disposiciones de este decreto o hayan presentado información falsa para su registro, independientemente de las sanciones que procedan de conformidad con otros ordenamientos legales.

Otra parte fundamental del marco legal será la constitución de contratos por parte de la comercializadora para con sus clientes en la formalización de un negocio y del mismo modo para con sus principales proveedores de producto terminado esto con el objeto de tener un soporte legal a las operaciones comerciales.

#### 4.1 CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA

Conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, la constitución legal de la empresa será la de Sociedad Anónima con un capital social de \$200,000 pesos.

#### 4.2 REGLAMENTACION

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se deberán tomar en cuenta los siguientes tramites:

Alta como persona moral en la S.H.C.P.

Contar con la fracción arancelaria, código del producto a nivel mundial, proporcionado por la S.H.C.P.

Registro en la SECOFI como Empresa de Comercio Exterior Promotora de Exportación.

Obtener los certificados de origen para cada fracción arancelaria y bloque económico.

#### 4.3 ARANCELES Y PERMISOS DE EXPORTACION

Los aranceles al comercio de muebles de las principales regiones presentan diferentes valores por bloque económico o país y en base al tiempo se irán desgravando hasta llegar en algunos casos a la desgravación cero, en algunos países de la unión europea se encuentra exento bajo el Sistema General de Preferencias (SGP) y para que el producto ingrese al país

por este sistema se requiere certificado de origen forma "A", para: Alemania, España y Reino Unido, entre otros.

En Estados Unidos, para 1998, se cuenta con un arancel promedio del 3%, llegando a cero en el 2003; Canadá con un arancel promedio de 5%; en países sudamericanos se cuenta con aranceles que fluctúan entre un 6 y 8% y como caso especial Chile cuenta con arancel cero a partir de 1998.

#### 4.4 PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS

La parte operativa respecto al flujo de efectivo se realizará bajo cartas de crédito; este es un instrumento que se utiliza para facilitar las operaciones de comercio exterior y dentro del país; es un servicio bancario que agiliza la ejecución correcta de operaciones contratadas entre el comprador y el vendedor y está garantizada por la seriedad y responsabilidad del banco emisor y del banco corresponsal, que intervienen en la transacción.

La intervención bancaria en este tipo de operaciones se limita exclusivamente al trámite de emisión, notificación, confirmación y negociación, pago, aceptación y financiamiento, en su caso, sin intervenir en la operación comercial que la origina.

El banco únicamente debe conocer las condiciones esenciales de la operación, dejando al comprador en libertad de exigir los documentos que considere necesarios, tales como conocimientos de embarques, facturas comerciales, certificados de origen, etcétera, en cuyo caso el banco sólo debe de cuidar que los documentos que el comprador solicite se encuentren dentro de los usos bancarios; que las responsabilidades sean normales y que las limitaciones y reglamentos sean aquellos a los que las mismas están sujetas.

El tipo de carta de crédito que manejará la comercializadora para con sus clientes será el de crédito irrevocable, la cual implica un compromiso del mismo tipo del banco que establece el crédito, con el beneficiario.

## CAPITULO 5 ANALISIS FINANCIERO

Una vez concluido el estudio técnico y legal, se procederá a realizar la evaluación económica con el objeto de precisar cuál es el monto de los recursos económicos para la realización del proyecto, la estructura de los mismos, costos, el punto de equilibrio, razones financieras y el calculo de la TIR (tasa interna de retorno) para una planeación de 5 años.

Todas las cifras en este estudio se realizaron en dólares, con el objeto de facilitar los estudios financieros; el dólar por ser una moneda estable a nivel mundial, su valor se deprecia muy poco, razón por la cual no se deflacta sus valor en el tiempo.

Como consideración especial en este estudio y de forma práctica y realista, el inicio de una empresa es en forma gradual, por lo que para que se den todas las consideraciones económicas, de mercado, técnicas y legales se tienen que cumplir ciertas metas iniciales, las cuales se tienen contempladas realizarse dentro de un periodo de 3 a 6 meses, donde la comercializadora se formará y a partir de esta gestación se estará tomando la planeación financiera y económica a cinco años.

### 5.1 INVERSION INICIAL Y TOTAL, FUENTES DE RECURSOS

La inversión inicial que necesita el proyecto para su viabilidad consistirá en los siguientes aspectos:

**ACTIVO:****CIRCULANTE:**

Capital de trabajo (Caja, Cuentas x Cobrar e Inventario).

**DIFERIDO:**

Publicidad

**FIJO:**

Equipo de oficinas,

Equipo de operaciones,

El monto total de estas inversiones es de: USD \$32,000.00

Las fuentes de recursos para soportar el proyecto serán:

**PASIVOS:****A CORTO PLAZO:**

Cuentas por pagar,

Anticipos de clientes,

Impuestos por pagar,

Créditos Bancarios,

Obligaciones a menos de un año de la deuda a largo plazo.

**A LARGO PLAZO:**

Préstamos de la Banca de Desarrollo,

Capital Contable:

Capital Social,



## Utilidades Retenidas.

### 5.2 COSTOS

Un aspecto importante del proyecto, es la definición de los costos y su cuantificación, con el propósito de evaluar la bondad económica del mismo; para tal propósito se dividen los costos de la siguiente manera:

**Costos fijos:** Son aquellos cuya magnitud no depende del volumen total de producción, ni del nivel de utilización de un determinado proceso o servicio.

**Costos variables:** Son aquellos que se modifican, no necesariamente en forma proporcional, con el volumen de producción o con el nivel de utilización del producto o servicio.

**Costos totales:** Son la suma de los costos fijos y costos variables.

A su vez se cuenta con costos unitarios totales, fijos y variables que resultan de la división de los costos respectivos con el volumen de producción.

Para la comercializadora los costos fijos, en base a la definición anterior son los siguientes:

- Renta del inmueble
- Seguro de contenidos del inmueble
- Gastos administrativos
- Gastos financieros
- Publicidad
- Depreciación
- Mantenimiento

los costos variables quedan conformados de la siguiente manera:

- Producto
- Empaque
- Transportación bodega - cliente
- Seguro de transportación bodega - cliente
- Promociones
- Aduanas

Para poder calcular la magnitud de cada uno de ellos se basará en la oferta del producto o servicio que la comercializadora pueda proporcionar al mercado.

Como costo de producto, éste se calculó en base a un prorrateo de los cuatro productos principales en base a una participación de éstos en las ventas anuales:

Tabla 5.2-1 Costo unitario del producto.

COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO			
TIPO	COSTO	% VENTAS	PART.
MESAS DE CENTRO	55	40	22
BUROES	45	40	18
LIBREROS	100	10	10
ESCRITORIOS	120	10	12
COSTO UNITARIO PROMEDIO GLOBAL		100	62

El costo del empaque se calculó en base a un porcentaje del costo unitario promedio global del producto:

Tabla 5.2-2 Costo unitario del empaque.

COSTO UNITARIO DE EMPAQUE	
5% DEL VALOR DEL PRODUCTO:	3.1

Para el cálculo del costo de transportación es importante contar con las medidas del mueble y su peso:

Tabla 5.2-3 Dimensiones del producto.

TIPO	DIMENSIONES			TOTAL(M3)	PESO (KG)
	M	M	M		
MESAS DE CENTRO	1	0.6	0.4	0.24	36.6
BUROES	0.6	0.6	0.45	0.162	45.5
LIBREROS	0.8	1.5	0.35	0.42	60
ESCRITORIOS	1.2	0.8	1	0.96	75

Se manejará carga consolidada, es decir por contenedor de 12m. y 15 ton. como máximo, así mismo se distribuye la carga anual en base a la participación por país y en base a la participación por producto; el número de contenedores indicado es el optimo, pudiendo ser en la realidad más:

Tabla 5.2-4 Destino de la oferta.

DESTINO DE LA OFERTA POR PRODUCTO Y POR PAIS DE DESTINO						
		MESAS	BUROES	LIBREROS	ESCRITORIOS	TOTAL
AMERICA DEL NORTE						
	E.U.A.	240	240	60	60	600
	CANADA	120	120	30	30	300
	MEXICO	120	120	30	30	300
RESTO DE AMERICA		120	120	30	30	300
EUROPA						
	ALEMANIA	180	180	45	45	450
	ESPAÑA	120	120	30	30	300
	ITALIA	60	60	15	15	150
	FRANCIA	60	60	15	15	150
	REINO UNIDO	180	180	45	45	450
TOTAL:		1200	1200	300	300	3000

El costo del transporte se tomó del incoterm (DDP), es decir, que la comercializadora absorbe todos los gastos, entregando el producto a las puertas de la bodega del cliente; dependiendo de la negociación que se tenga con el cliente, el costo que absorbe la comercializadora puede ser total, parcial o nulo.

Tabla 5.2-5 Costo del Transporte.

COSTO DE TRANSPORTE					
	E.U.A.	CANADA	MEXICO	RESTO AM.	ALEMANIA
PIEZAS	600	300	300	300	450
PESO (kg)	27,804	13,902	13,902	13,902	20,853
VOLUMEN (m3)	179.28	89.64	89.64	89.64	134.46
TIPO DE EMBARQUE	TERR.	TERR.	TERR	MAR.	MAR.
CONTENEDORES	5	3	3	2	4
COSTO USD	12,500	10,500	3,000	3,754	7,507
ADUANA	500	450		300	600
TOTAL USD	13,000	10,950	3,000	4,054	8,107
COSTO UNITARIO	21.67	36.50	10.00	13.51	18.02

COSTO DE TRANSPORTE					
	ESPANA	ITALIA	FRANCIA	REINO UNIDO	TOTAL
PIEZAS	300	150	150	450	3000
PESO (kg)	13,902	6,951	6,951	20,853	139020
VOLUMEN (m3)	89.64	44.82	44.82	134.46	896.4
TIPO DE EMBARQUE	MAR.	MAR.	MAR.	MAR	
CONTENEDORES	2	1	1	4	25
COSTO USD	5,005	2,502	2,502	7,507	54777.14
ADUANA	300	150	150	600	3050
TOTAL USD	5,305	2,652	2,652	8,107	57827.14
COSTO UNITARIO	17.68	17.68	17.68	18.02	19.28

El costo de aduanas es por movimiento o contenedor; su costo es mínimo, oscilando alrededor de los \$100 dólares.

El costo del seguro de transporte, es en base a un porcentaje del valor factura; esta tarifa para el mueble de madera es de: 0.75% , representando un costo anual de: \$2,790.00 dólares.

El costo financiero del préstamo se describe a continuación. Cabe destacar que se obtuvo con un periodo de gracia de 6 meses a una tasa anual de 27%; posteriormente se detalla la amortización de este préstamo:

Tabla 5.2-6 Crédito Bancario.

CREDITO BANCARIO	DOLARES
MONTO:	12000.00
PLAZO:	60.00
TASA BASE (TIIE):	20.00
SOBRETASA:	7.00
TASA TOTAL ANUAL:	27.00
PLAZO GRACIA:	6.00

Dentro de los gastos administrativos éstos cubren varios aspectos como: nómina, aguinaldo, bonos y primas, contando los impuestos y aportaciones que se originan por la nómina, INFONAVIT, IMSS Y SAR con un porcentaje del 21%.

Se contará con cuatro empleados administrativos, un empleado operativo y otro de limpieza, con la siguiente nómina:

PUESTO	SUELDO MENSUAL (DOLARES)	ANUAL (DOLARES)
DIRECCION	1,000	12,000
PRODUCCION	600	7,200
DISTRIBUCION	600	7,200
MERCADOTECNIA	600	7,200
BODEGUERO	250	3,000
LIMPIEZA	250	3,000
TOTAL:	3,300	39,600

PERIODO	SALDO	INT	AMORT.	TOTAL
1	12000.00	270.00	0.00	270.00
2	12000.00	270.00	0.00	270.00
3	12000.00	270.00	0.00	270.00
4	12000.00	270.00	0.00	270.00
5	12000.00	270.00	0.00	270.00
6	12000.00	270.00	0.00	270.00
7	12000.00	270.00	222.22	492.22
8	11777.78	265.00	222.22	487.22
9	11555.56	260.00	222.22	482.22
10	11333.33	255.00	222.22	477.22
11	11111.11	250.00	222.22	472.22
12	10888.89	245.00	222.22	467.22
13	10666.67	240.00	222.22	462.22
14	10444.44	235.00	222.22	457.22
15	10222.22	230.00	222.22	452.22
16	10000.00	225.00	222.22	447.22
17	9777.78	220.00	222.22	442.22
18	9555.56	215.00	222.22	437.22
19	9333.33	210.00	222.22	432.22
20	9111.11	205.00	222.22	427.22
21	8888.89	200.00	222.22	422.22
22	8666.67	195.00	222.22	417.22
23	8444.44	190.00	222.22	412.22
24	8222.22	185.00	222.22	407.22
25	8000.00	180.00	222.22	402.22
26	7777.78	175.00	222.22	397.22
27	7555.56	170.00	222.22	392.22
28	7333.33	165.00	222.22	387.22
29	7111.11	160.00	222.22	382.22
30	6888.89	155.00	222.22	377.22
31	6666.67	150.00	222.22	372.22
32	6444.44	145.00	222.22	367.22
33	6222.22	140.00	222.22	362.22
34	6000.00	135.00	222.22	357.22
35	5777.78	130.00	222.22	352.22
36	5555.56	125.00	222.22	347.22
37	5333.33	120.00	222.22	342.22
38	5111.11	115.00	222.22	337.22
39	4888.89	110.00	222.22	332.22
40	4666.67	105.00	222.22	327.22
41	4444.44	100.00	222.22	322.22
42	4222.22	95.00	222.22	317.22
43	4000.00	90.00	222.22	312.22
44	3777.78	85.00	222.22	307.22
45	3555.56	80.00	222.22	302.22
46	3333.33	75.00	222.22	297.22
47	3111.11	70.00	222.22	292.22
48	2888.89	65.00	222.22	287.22
49	2666.67	60.00	222.22	282.22
50	2444.44	55.00	222.22	277.22
51	2222.22	50.00	222.22	272.22
52	2000.00	45.00	222.22	267.22
53	1777.78	40.00	222.22	262.22
54	1555.56	35.00	222.22	257.22
55	1333.33	30.00	222.22	252.22
56	1111.11	25.00	222.22	247.22
57	888.89	20.00	222.22	242.22
58	666.67	15.00	222.22	237.22
59	444.44	10.00	222.22	232.22
60	222.22	5.00	222.22	227.22
<b>TOTAL</b>	0.00	9045.00	12000.00	21045.00

El costo de promoción varía de acuerdo al tipo de negociación que se estableció con el cliente; éste puede variar desde un descuento del precio pactado, difusión local en diversos medios, regalías de productos complementarios, etc.; se cuenta con un presupuesto asignado para este rubro de \$9,000.00 dólares, ( 3 dólares por unidad vendida); así mismo se cuenta con un presupuesto anual de \$10,000.00 dólares para publicidad, ya sea mediante posters, anuncios en revistas y periódicos locales.

La renta del inmueble (bodega) costará anualmente: \$16,250.00 dólares, el seguro de contenidos \$1,000.00 dólares.

## 5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 5.3-1 Punto de equilibrio anual.

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL		
VOLUMEN:	3000	
INGRESOS:	372,000	124
COSTOS VARIABLES:		
PRODUCTO:	186,000	62
EMPAQUE:	9,300	3.1
TRANSPORTE:	54,777	18.26
ADUANA:	3050	1.017
PROMOCIONES:	9000	3
SEGURO TRANSP:	2790	0.008
TOTAL C.V.:	264,917	87
CONTRIBUCION MARG.:	107,083	
COSTOS FIJOS:		
RENTA BODEGA:	16250	
SEGURO BODEGA:	1000	
PUBLICIDAD:	10000	
TELEFONO:	1000	
MANTENIMIENTO:	800	
ADMINISTRATIVOS:	60,966	
FINANCIEROS:	3,165	
DEPRECIACION:	2,000	
TOTAL C.F.:	95,181	
UTILIDAD NETA A IMP.:	11,902	
PE ANUAL: $(CF/(PU-CVU))$	2,599	
PE MENSUAL:	217	



## 5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Tabla 5.4-1 Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS										
DOLARES	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%
OFERTA	3000		3300		3630		3993		4392	
PRECIO UNITARIO GLOBAL:	124		124		124		124		124	
VENTAS	372,000	100.00	409,200	100.00	450,120	100.00	495,132	100.00	544,608	100.00
INVENTARIO INICIAL	0		10,000		10,000		10,000		10,000	
COMPRAS	196,000	52.69	204,600	50.00	225,060	50.00	247,566	50.00	272,304	50.00
INVENTARIO FINAL	10,000		10,000		10,000		10,000		10,000	
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA:	186,000	50.00	204,600	50.00	225,060	50.00	247,566	50.00	272,304	50.00
UTILIDAD BRUTA:	186,000	50.00	204,600	50.00	225,060	50.00	247,566	50.00	272,304	50.00
GASTOS DE VENTAS:										
PUBLICIDAD	10,000	2.69	10,000	2.44	10,000	2.22	10,000	2.02	10,000	1.84
GASTOS DE REPARTO	54,777	14.73	60,255	14.73	66,280	14.73	72,908	14.73	80,194	14.73
ADUANAS:	3,050	0.82	3,355	0.82	3,691	0.82	4,060	0.82	4,465	0.82
EMPAQUE	9,300	2.50	10,230	2.50	11,253	2.50	12,378	2.50	13,615	2.50
TELÉFONO	1,000	0.27	1,000	0.24	1,000	0.22	1,000	0.20	1,000	0.18
PROMOCIONES	9,000	2.42	9,900	2.42	10,890	2.42	11,979	2.42	13,176	2.42
RENTA BODEGA	16,250	4.37	16,250	3.97	16,250	3.61	16,250	3.28	16,250	2.98
MANTENIMIENTO	800	0.22	800	0.20	800	0.18	800	0.16	800	0.15
DEPRECIACION EQUIPO	2,000	0.54	2,000	0.49	2,000	0.44	2,000	0.40	2,000	0.37
SEGUROS	3,790	1.02	4,069	0.99	4,376	0.97	4,713	0.95	5,085	0.93
TOTAL GASTOS DE VENTA:	109,967	29.56	117,859	28.80	126,540	28.11	136,089	27.49	146,585	26.92
GASTOS ADMINISTRATIVOS:										
SUELDOS	39,600	10.65	39,600	9.68	39,600	8.80	39,600	8.00	39,600	7.27
CONVENCIONES	5,000	1.34	5,000	1.22	5,000	1.11	5,000	1.01	5,000	0.92
AGUINALDOS, BONOS Y PRIMAS	5,000	1.34	5,000	1.22	5,000	1.11	5,000	1.01	5,000	0.92
CURSOS Y CAPACITACION	2,000	0.54	2,000	0.49	2,000	0.44	2,000	0.40	2,000	0.37
IMPUESTOS SOBRE SUELDOS	9,366	2.52	9,366	2.29	9,366	2.08	9,366	1.89	9,366	1.72
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS:	60,966	16.39	60,966	14.90	60,966	13.54	60,966	12.31	60,966	11.19
UTILIDAD DE OPERACION:	15,067	4.05	25,775	6.30	37,554	8.34	50,511	10.20	64,753	11.89
GASTOS FINANCIEROS:	3,165	0.85	2,550	0.62	1,830	0.41	1,110	0.22	390	0.07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:	11,902	3.20	23,225	5.68	35,724	7.94	49,401	9.98	64,363	11.82
I.S.R. Y P.T.U.:	5,475	1.47	10,684	2.61	16,433	3.65	22,725	4.59	29,607	5.44
UTILIDAD NETA:	6,427	1.73	12,542	3.06	19,291	4.29	26,677	5.39	34,756	6.38
DIVIDENDOS:	0		0		0		0		0	
A RESERVAS:	6,427		12,542		19,291		26,677		34,756	

Tabla 5.4-2 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DOLARES	INICIAL	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
UTILIDAD NETA:	0	6,427	12,542	19,291	26,677	34,756
MAS DEPRECIACION:	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
GENERACION BRUTA:	0	8,427	14,542	21,291	28,677	36,756
INVERSION EN AC Y PC:						
CAPITAL SOCIAL:	20,000	0	0	0	0	0
CREDITOS BANCARIOS:	12,000	0	0	0	0	0
CXC (INCR-), (DECR+):	0	-31,000	-3,100	-3,410	-3,751	-4,123
INV (INCR-), (DECR+):	0	-10,000	0	0	0	0
ACT DIF (INCR-), (DECR+):	0	-10,000	0	0	0	0
PROV. (INCR+), (DECR-):	0	16,333	717	1,705	1,876	2,062
IMPUESTOS POR PAGAR:	0	14,841	5,209	5,750	6,291	6,883
GENERACION NETA:	32,000	-11,399	17,367	25,336	33,093	41,577
INVERSION EN AF:						
COMPRA ACTIVOS:	10,000	0	0	0	0	0
FLUJO EFECTIVO ANTES DE FMTO:	22,000	-11,399	17,367	25,336	33,093	41,577
PASIVO BANCOS (INCR+), (DECR-)	0	-1,333	-2,667	-2,667	-2,667	-2,667
FLUJO PARA ACCIONISTAS:	22,000	-12,732	14,700	22,669	30,426	38,911
DIVIDENDOS:	0	0	0	0	0	0
FLUJO EFECTIVO DEL PERIODO:	22,000	-12,732	14,700	22,669	30,426	38,911
CAJA INICIAL:	0	22,000	9,268	23,968	46,637	77,063
CAJA FINAL:	22,000	9,268	23,968	46,637	77,063	115,974

Tabla 5.4-3 Balance General.

BALANCE GENERAL						
DOLARES	INICIAL	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
CAJA Y BANCOS:	22,000	9,268	23,968	46,637	77,063	115,974
INVENTARIOS:	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
CUENTAS X COBRAR:	0	31,000	34,100	37,510	41,261	45,384
CIRCULANTE TOTAL:	22,000	50,268	68,068	94,147	128,324	171,358
<b>ACTIVO FIJO</b>						
MUEBLES DE OFICINA:	4,000	3,200	2,400	1,600	800	0
EQUIPO:	6,000	4,800	3,600	2,400	1,200	0
FIJO TOTAL:	10,000	8,000	6,000	4,000	2,000	0
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
PUBLICIDAD	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
DIFERIDO TOTAL:	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<b>ACTIVO TOTAL:</b>	<b>32,000</b>	<b>68,268</b>	<b>84,068</b>	<b>108,147</b>	<b>140,324</b>	<b>181,358</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>						
PROVEEDORES:	0	16,333	17,050	18,755	20,631	22,692
ANTICIPOS DE CLIENTES:	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR:	0	14,841	20,050	25,799	32,091	38,973
CORTO PLAZO TOTAL:	0	31,174	37,100	44,554	52,721	61,665
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
BANCA DESAROLLO:	12,000	10,667	8,000	5,333	2,667	0
LARGO PLAZO TOTAL:	12,000	10,667	8,000	5,333	2,667	0
<b>PASIVO TOTAL:</b>	<b>12,000</b>	<b>41,841</b>	<b>45,100</b>	<b>49,887</b>	<b>55,388</b>	<b>61,665</b>
<b>CAPITAL</b>						
CAPITAL SOCIAL	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
UTILIDAD ACUMULADA:	0	0	6,427	18,969	38,260	64,936
UTILIDAD DEL EJERCICIO:	0	6,427	12,542	19,291	26,677	34,756
<b>CAPITAL CONTABLE:</b>	<b>20,000</b>	<b>26,427</b>	<b>38,969</b>	<b>58,260</b>	<b>84,936</b>	<b>119,693</b>
<b>PASIVO + CAPITAL:</b>	<b>32,000</b>	<b>68,268</b>	<b>84,068</b>	<b>108,147</b>	<b>140,324</b>	<b>181,358</b>

## 5.5 EVALUACION ECONOMICA

Con el objeto de determinar la rentabilidad del negocio se determinarán las tasas de rendimiento mínima atractiva, la tasa interna de retorno y el valor presente neto, en tres diferentes escenarios, el estimado, el optimista, y pesimista.

En el escenario estimado, las variables más importantes muestran el siguiente comportamiento:

Oferta inicial de 3,000 piezas con incremento de la demanda de un 10% anual,

Costo del crédito: 27%,

Los principales costos (mueble y transportación) estables a la paridad del dólar,

Crecimiento en el margen de utilidad, provocado principalmente por el aumento en el volumen de operaciones (1.73% a un 6.38% en el último año).

En el escenario optimista, las variables muestran el siguiente comportamiento:

Oferta inicial de 3,000 piezas con incremento de la demanda de un 15% anual,

Costo del crédito: 23%,

Reducción de los principales costos en un 10%, debido a negociaciones exitosas con los proveedores.

Crecimiento en el margen de utilidad debido a estos tres últimos factores (5.33% a un 11.42% en el quinto año).

En el escenario pesimista las principales variables se comportan de la siguiente forma:

Oferta inicial de 3,000 piezas con decremento anual de un 10% de la demanda ocasionados por variables macroeconómicas,

Costo del crédito: 29% o superior.

Reducción de los principales costos en un 10%, debido a negociaciones exitosas con los proveedores,

Decremento en el margen de utilidades hasta contar con pérdidas en el último año.

A continuación se muestran los diferentes valores de TIR, VPN y TREMA de acuerdo a su respectivo escenario:

ESCENARIO	TIR(%)	TREMA(%)	VPN(\$)
OPTIMISTA	97	34	43,687.6
ESTIMADO	45	35.125	5,617.94
PESIMISTA	25	36	-2,792.6

### 5.5.1 PLAN DE CONTINGENCIA

Como medida para enfrentar escenarios más adversos que el estimado se ha evaluado diversas acciones con el propósito de poder hacerle frente a estas situaciones y lograr nuestro objetivo; dichas acciones bien pueden llevarse a cabo no necesariamente contando con situaciones adversas, sino como una evolución de la empresa con sus principales socios comerciales.

Tales medidas consideran:

Negociaciones y acuerdos entre las empresas transportistas y los fabricantes para la optimización del producto en calidad, servicio y precio.

La eficiencia en el proceso de envío del producto: rutas, transportes, tiempo, etcétera.

La asociación con los proveedores de madera y fabricantes de muebles a nivel nacional.

La asociación con los distribuidores o vendedores de muebles a nivel nacional e internacional.

La aportación de capital por parte de nuevos accionistas o de los mismos accionistas que elimine el préstamo bancario dado el riesgo de un alza en los intereses, provocado por la situación económico - financiero a nivel nacional y mundial.

Dichas medidas tienden a ser más competitiva a la empresa en relación al costo operativo, administrativo y financiero reflejándose en el servicio, calidad y precio de sus productos que ofrezca a sus clientes.

## 5.6 EVALUACION FINANCIERA

Tabla 5.5-1 Índices.

INDICES					
	Dic-00	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04
CAPITAL DE TRABAJO(AC-PC)	19,094	30,969	49,593	75,603	109,693
TASA CIRCULANTE (AC/PC)	1.61	1.83	2.11	2.43	2.78
ACIDA (AC-INV)/PC	1.29	1.57	1.89	2.24	2.62
MARGEN DE SEG. (AC-PC)/PC	0.61	0.83	1.11	1.43	1.78
TASA DE DEUDA (PT/AT)	0.61	0.54	0.46	0.39	0.34
PASIVO-CAPITAL (PT/CC)	1.58	1.16	0.86	0.65	0.52
RECURSOS A LARGO PLAZO	0.29	0.17	0.08	0.03	0.00
PROTECCION AL P.T.	0.63	0.86	1.17	1.53	1.94
RENDIMIENTO SOBRE C.C.	0.24	0.32	0.33	0.31	0.29
RENDIMIENTO SOBRE A.T	0.09	0.15	0.18	0.19	0.19

## CAPITULO 6 CONCLUSIONES FINALES

El presente análisis, se realizó, considerando la generación de empresas como la fuente de rehabilitación de la situación económica, social y política del país y como vía de desarrollo para el emprendedor, proveedores, clientes y empleados.

En los diversos entornos, se presentan situaciones de debilidades y amenazas así como también de fuerzas y oportunidades.

Dentro de las principales oportunidades del presente estudio, destaca el incremento de la demanda de artesanías de muebles rústicos a nivel mundial.

Una de las principales amenazas tanto a nivel nacional como mundial es el incremento de inestabilidad económico - financiero y riesgos en transportes.

Dentro de las fuerzas del presente estudio contamos con una excelente situación geográfica, amplia capacidad de fabricación y destacados artesanos.

De las principales debilidades, destacan: una falta de compromiso en los acuerdos comerciales, bajos niveles de calidad y servicio que originan una percepción competitiva y del producto por debajo del estándar, así como una baja experiencia exportadora.

La estrategia del presente análisis, busca penetrar el nicho de un mercado específico no tan competitivo y de un segmento homogéneo a nivel mundial, con precios basados en su costos, con un margen moderado de ganancia y un alto volumen de producción.

Siendo un segmento no tan competitivo, pero con amplio mercado como para darle rentabilidad al proyecto y un segmento homogéneo a nivel mundial para ofrecer productos en las mismas condiciones, la labor de venta se simplifica y a su vez se fortalece ofreciendo cuatro productos potencialmente comercializables.

La promoción, publicidad y comunicación se centrara en Internet, como el medio idóneo para la comercialización de los productos; se contará con una página que contenga la galería de nuestros productos, puntos de venta, imagen de la empresa y diversos aspectos de interés para nuestro cliente, así como el correo electrónico para establecer prenegociaciones; esta página se apoyará con los diversos elementos de comercialización a nivel internacional: ferias, exposiciones, asociaciones, etcétera. Así como de revistas especializadas o cartera de clientes potenciales a nivel regional que promocionen e impulsen la compra de nuestros productos; estas acciones asimismo podrán orientar a la empresa en empatar con las tendencias y demandas específicas del mercado en particular.

Como aspecto importante en el logro de los objetivos destaca el control, administración y distribución de los productos, por lo que la empresa pone especial énfasis en los flujos de materiales y productos, así como en las negociaciones de precio para fijar los diferentes aspectos del acuerdo comercial.



## BIBLIOGRAFIA

- Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, Ernesto Zedillo Ponce de León, 1995.
- Mercado del Mueble en el Medio Este, Estados Unidos, Bancomext, 1996.
- Oportunidades de Negocios para la Industria Mueblera, Dirección General Adjunta de Promoción Sectorial, Bancomext, Segunda edición, 1996.
- Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Porter, Michael; México, D.F., CECSA, 1987, 407 pp.
- Canales de Comercialización Internacional, Colaiacovio, Juan Luis; Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1990, 267 p.
- Proyectos de Exportación y Estrategias de Marketing, Colaiacovio, Juan Luis; Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1993, 240 p.
- Negociación & Contratación Internacional, Colaiacovio, Juan Luis; Buenos Aires, Argentina, O.E.A., Centro Interamericano de Comercialización, 1992, 306 p.
- Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico, Díaz de Santos; Madrid, 1990, Biblioteca de manuales prácticos de Marketing.
- Dirección por Servicio, la otra calidad, Ginebra, Joan; Arana de la Garza, Rafael; México, D.F., Mc Graw Hill-Interamericana, 1992
- Almanaque Mundial 1996, Editorial América, México, 1995, 607 pp.
- Maximarketing: El nuevo rumbo de las estrategias de publicidad, promoción y mercadotecnia, Rapp, Stan; México, D.F., Mc Graw Hill, 1989, 278 pp.
- Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Infante Villareal, Arturo; Editorial Norma, Colombia, 1988.

- Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones, Díaz de Santos, Madrid, 1991,  
Biblioteca de manuales prácticos de Marketing.