

**UNIVERSIDAD MICHOACAN DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR

**COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA
EXPORTADORA DEL MUEBLE DE LA REGION
CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO HACIA EL
MERCADO NORTEAMERICANO, 2004-2006**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN CIENCIAS EN
COMERCIO EXTERIOR**

**PRESENTA
MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ**

DIRECTOR DE TESIS: M.C. CARLOS FRANCISCO ORTIZ PANIAGUA



MORELIA, MICHOACAN

MARZO DE 2007



CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día del mes de del año 2007, el que suscribe **MARCO ALBERTO VALENZO JIMENEZ**, alumno del Programa de Maestría en Ciencias, adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del M.C. Carlos Francisco Ortiz Paniagua y cede los derechos del trabajo intitulado: **“COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DEL MUEBLE DE LA REGION CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO HACIA EL MERCADO NORTEAMERICANO, 2004-2006”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: markavj@hotmail.com , si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

MARCO ALBERTO VALENZO JIMENEZ

DEDICATORIA

A mi esposa **Gisela** por su apoyo incondicional para que pudiera alcanzar este sueño.

A mi hijo **Ricardo** ya que es el motor de nuestras vidas

A mis padres **Felipe y Gloria** por todo su amor, cariño y comprensión

A mis Hermanos **Omar, Monika** y especialmente a **Iván** por el apoyo con su tiempo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Al **Dr. Joel Bonales Valencia** por haberme dado la oportunidad de empezar con este sueño y por todos sus conocimientos valiosos que fueron parte esencial para que este proyecto llegara a concluirse.

Al **M. C. Carlos Francisco Ortiz Paniagua** por sus aportaciones y motivación para lograr la integración de este proyecto.

A los **Dres. Oscar Hugo Pedraza Rendón, José Cesar Lennin Navarro Chávez, Jerjes Izcoalt Aguirre Ochoa, Víctor Antonio Acevedo Valerio** por la asesoría para la culminación de esta tesis.

Al **Dr. Javier Chávez Ferreiro** por valiosa orientación y apoyo con material bibliográfico para iniciar esta investigación.

CONTENIDO

I) ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS	VII
I.1 Relación de tablas	VII
I.2 Relación de Gráficos	X
I.3 Relación de Figuras	XI
II) GLOSARIO	XII
III) RESUMEN.....	XV
IV) ABSTRACT	XVII

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPÍTULO I

LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR MUEBLERO	6
1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (LOS MUEBLES)	6
1.1 El problema de Estudio.....	7
1.1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA	11
1.3 PRODUCCIÓN MUNDIAL	14
1.4 PRODUCCIÓN NACIONAL.....	22
1.5 PRODUCCIÓN REGIONAL.....	26
1.6 INVERSIÓN EXTRANJERA EN LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MÉXICO.....	31
1.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	33
1.7.1 Aspectos Generales del Sector	33
1.7.2 Características de la demanda a nivel mundial.....	34
1.7.3 Características de la demanda a nivel nacional	37
1.7.3.1 Comercialización en mexico	37
1.7.3.2 Precios pagados actualmente	38
1.8 BALANCE DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	39
1.8.1 Principales Exportadores	39
1.8.2 Principales Importadores	39
1.8.3 Perspectivas de los muebles de exportación	40
1.8.4 Tendencias en la Industria del mueble a nivel mundial.....	41

CAPÍTULO II

EL MERCADO DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS

43

2.	EL MERCADO.....	43
2.1	LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN EL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA	43
2.2	PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS	45
2.2.1	Consumo aparente en los Estados Unidos	46
2.2.2	Perfil del consumidor de muebles en los Estados Unidos	47
2.2.3	Localización geográfica de la demanda de muebles en los estados Unidos.....	51
2.2.4	Identificación de tendencias futuras (demanda potencial).....	52
2.2.5	Principales estados importadores en los Estados Unidos	54
2.3	ACCESO DE LOS MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS.....	54
2.3.1	Aspectos Aduaneros y arancelarios	55
2.3.2	Seguros	55
2.3.3	Despacho Aduanero.....	56
2.3.4	Aspectos no arancelarios	56
2.4	DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	57
2.4.1	Embalaje	57
2.4.2	Transporte.....	59
2.4.3	Incoterms	60
2.4.4	Comercialización del mueble en los estados unidos.....	61
2.4.5	Canales de comercialización para el mercado de los estados unidos	62
2.4.6	Márgenes de intermediacion.....	70
2.4.7	Precios pagados actualmente	71
2.4.8	Publicidad y promocion de los muebles en el mercado norteamericano	73
2.4.9	Acceso a Financiamiento.....	76

CAPÍTULO III

CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES TEORICAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD

77

3.1	EL COMERCIO INTERNACIONAL Y SUS BENEFICIOS.....	77
3.2	PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	79
3.3	ANTECEDENTES DEL CONCEPTO COMPETITIVIDAD.....	85
3.4	LA COMPETITIVIDAD COMO CONCEPTO.....	87
3.5	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	92
3.6.	CLASIFICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD	96
3.6.1.	Nivel descriptivo.....	96
3.6.2	Tipos de competitividad	96
3.6.2.A	La competitividad en términos de insumos	96
3.6.2.B	La competitividad en términos de productos.....	97
3.6.2.C	El enfoque Cuantitativo de la Competitividad.....	97
3.6.2.D	El enfoque Sistémico de la Competitividad.....	98
3.7	MODELOS Y MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD.	99
3.7.1	Modelo del Diamante Competitivo de Porter (Rombo de la ventaja Nacional de Porter)	99
3.7.2	Modelo de competitividad del World Economic Forum	101
3.7.3	Modelo de Competitividad del Instituto Tecnológico de Georgia (ITG) de los .. Estados Unidos de América.....	103
3.7.4	Modelo de Competitividad de Arthur Andersen Strategic	105
3.7.5	Modelo de Competitividad del Gobierno de México	107
3.7.6	Modelo de Competitividad del Instituto nacional de Geografía e informatica.....	107
3.7.7	Modelo de Competitividad del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT)..	108
3.7.8	Modelo de competitividad basado en la Calidad Total.....	109
3.7.9	Modelo de Competitividad basado en la calidad (Gutiérrez)	109
3.7.10	Modelo de competitividad de Álvarez Torres	110
3.7.11	Modelo de Competitividad de Monterde.....	110
3.7.12	Modelo de Competitividad de Kirkland	111
3.7.13	Modelo de Competitividad de Ramírez padilla (empresas competitivas)	112
3.7.14	Modelo de Competitividad de García Salinas	112
3.7.15	Modelo de Competitividad de Hernández y Rodríguez.....	113
3.7.16	Modelo de Competitividad de las empresas ubicadas en uruapan, michoacan, . que exportan aguacate a los estados unidos de america. (Bonales Valencia)	113

3.7.17	Modelo de Competitividad de las empresas que exportan Fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de zamora, michoacan. (Chávez Ferreiro).....	114
3.7.18	Modelo de Competitividad del Banco nacional de comercio exterior (BANCOMEX).....	114
3.8	VARIABLES CAUSANTES DE LA COMPETITIVIDAD	116
3.8.1	LA CALIDAD	117
3.8.1.1	Mejora Continua.....	119
3.8.1.2	Normas de Calidad	120
3.8.1.3	Sistemas de Calidad.....	121
3.8.2	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	123
3.8.2.1	Diseño del canal de distribución.....	124
3.8.2.2	Selección de intermediarios	128
3.8.3	PRECIO	130
3.8.3.1	Precio de Exportación.....	132
3.8.3.2	Costos de Exportación.....	133
3.8.3.3	Condiciones de Venta.....	134
3.8.4	SERVICIOS	135
3.8.4.1	Concepto.....	136
3.8.4.2	Intangibilidad de los Servicios	137
3.8.4.3	Temporabilidad de los Servicios	137
3.8.4.4	Inseparabilidad de los Servicios	138
3.8.4.5	Variabilidad de los servicios.....	139
3.8.4.6	Calidad en el servicio	139
3.8.5	TECNOLOGÍA	140
3.8.5.1	Dimensiones de la tecnología.....	141
3.8.6	MERCADO	143
3.8.6.1	Concepto.....	143
3.8.6.2	Satisfacción de las necesidades de los consumidores.....	144
3.8.6.3	Posicionamiento del producto en el mercado	144
3.8.6.4	Participación de mercado.....	145

CAPÍTULO IV

RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

150

4.	METODOLOGÍA USADA EN LA INVESTIGACION	150
4.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	151
4.2	ESCALA DE MEDICIÓN	152
4.2.1	Cálculo de confiabilidad utilizado en la investigacion	152
4.2.2	Cálculo de la validez.....	153
4.2.3	Medición de las variables de estudio	154
4.2.3.1	Escala tipo likert	155
4.3	UNIVERSO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, UBICADAS EN EL ZONA CENTRO OCCIDENTE DE MEXICO.	158
4.4	PRUEBA PILOTO	160
4.5	CUESTIONARIO.....	160
4.6	OBTENCIÓN DE LOS DATOS	162
4.7	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	162
4.7.1	Procesamiento de los datos obtenidos de la variable dependiente	163
	(competitividad).....	
4.7.2	Procesamiento de las variables independientes: calidad, canales	165
	de distribución, precio, servicios, tecnología y mercado.....	
4.7.3	Coefficiente de correlacion de Pearson.....	172
4.7.4	Análisis de Conglomerados	173

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

176

5.1	RESULTADO DEL PRIMER CUESTIONARIO	177
5.2	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES	179
5.2.1	Competitividad	180
5.2.2	Calidad.....	182
5.2.3	Canales de distribucion.....	185
5.2.4	Precio.....	188
5.2.4	Servicios	191
5.2.5	Tecnología	193
5.2.6	Mercado	196

5.3	ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS	199
5.4	PRUEBA DE HIPÓTESIS	201
5.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	203

CONCLUSIONES	205
RECOMENDACIONES	207

V. BIBLIOGRAFÍA	209
------------------------	------------

V.1	Autores:	209
V.2	Revistas y artículos consultados:	212
V.3	Instituciones:.....	214
V.4	Tesis:.....	215
V.5	Sitios de Internet:.....	215

VI) ANEXOS	218
-------------------	------------

VI.1	Anexo 1 Cuestionario 1era. parte	218
	Anexo 1 Cuestionario 2da parte	219
VI.2	Anexo 2 Alfa de Cronbach	221
VI.3	Anexo 3 Validez del contenido	223
VI.4	Anexo 4 Matriz de datos de los cuestionarios aplicados	225
VI.4	Anexo 5 Estadísticos de los calculos de las empresas exportadoras del mueble en la region centro occidente	227

I) ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

I.1 RELACIÓN DE TABLAS

CAPITULO I

Tabla 1.1	Exportaciones de muebles de mexico a estados unidos	9
Tabla 1.2	Mercado mundial de muebles y consumo per capita, 2004	15
Tabla 1.3	Principales exportaciones e importaciones de muebles de madera en miles de dolares, año 2004	16
Tabla 1.4	Características generales de la industria del mueble en mexico	25
Tabla 1.5	Participación de la industria de muebles de madera por entidad federativa *	25
Tabla 1.6	Características principales de las unidades economicas de la region centro occidente en la actividad de fabricacion de muebles excepto . oficina y de estanteria	26
Tabla 1.7	Clasificación del sistema de informacion empresarial mexicano	27
Tabla 1.8	Número de establecimientos dedicados a la fabricación de muebles excepto cocinas y muebles de oficina. (subrama 33712)	27
Tabla 1.9	Pagos al personal ocupado remunerado en las unidades economicas en la región centro occidente de México (Miles de pesos).....	29
Tabla 1.10	Total de activos fijos de las unidades economicas dedicados a la fabricación de muebles, excepto cocinas y muebles de oficina y estanteria (subrama 33712) a nivel nacional y en la region centro occidente de México (Miles de pesos).....	30
Tabla 1.11	Indicadores Económicos de las unidades economicas dedicados a la fabricación de muebles, excepto cocinas y muebles de oficina y . estanteria (subrama 33712) en la region centro occidente de mexico (Miles de pesos)	31
Tabla 1.12	Localización geografica de inversión en territorio nacional	32
Tabla 1.13	Principales paises importadores de muebles de madera en millones de dolares	35
Tabla 1.14	Estructura de la importacion de muebles de madera en millones de dolares	36
Tabla 1.15	Precios al consumidor final. Precios en peso mexicanos	38

CAPITULO II

Tabla 2.1	Consumo aparente de los muebles de madera miles de millones de dolares	47
Tabla 2.2	Intención de compra por generacion	50
Tabla 2.3	Numero de hogares, ingresos medios, media de gastos en muebles del hogar y otras características según edad del jefe de familia	51
Tabla 2.4	Mercado del mueble doméstico y su crecimiento hasta el 2010	53
Tabla 2.5	Mayores estados importadores en el 2003, en miles de dolares.....	54
Tabla 2.6	TOP 10 de los Minoristas Americanos más importantes de muebles	68
Tabla 2.7	Márgenes de Intermediación en porcentaje.....	71
Tabla 2.8	Márgenes de Intermediación de los muebles de madera a losEstados Unidos en dolares	74

CAPITULO III

Tabla 3.1	Los factores de la competitividad	102
Tabla 3.2	Competitividad en México según el RAC	103
Tabla 3.3	Competitividad de México según el Instituto Tecnológico de Georgia.....	105
Tabla 3.4	Variables de competitividad de Monteverde	111
Tabla 3.5	Modelos de competitividad aplicado a las naciones	115
Tabla 3.6.	Modelos de competitividad aplicado a las empresas	115
Tabla 3.7	Determinantes de la estructura y relaciones del canal de distribución.....	125
Tabla 3.8	intermediarios del canal internacional.....	129
Tabla 3.9	Localización de intermediarios extranjeros.....	129
Tabla 3.10	Criterios de selección para escoger un distribuidor internacional.....	130
Tabla 3.11	Operacionalización de las variables.....	147

CAPITULO IV

Tabla 4.1	Rango de Escalas de la competitividad.....	157
Tabla 4.2	Relación de empresas exportadoras de muebles en mexico a los .. estados unidos de América a encuestar.	159
Tabla 4.3	Variables de datos provenientes de los cuestionarios.	163
Tabla 4.4	Medidas de tendencia central y variabilidad de la competitividad.	164
Tabla 4.5	Frecuencia de la variable competitividad.....	164
Tabla 4.6	Medidas de tendencia central y variabilidad.	165
Tabla 4.7	Distribución de frecuencias de la variable Calidad.....	166
Tabla 4.8	Distribución de frecuencias de la variable Canales de Distribución.....	167
Tabla 4.9	Distribución de frecuencias de la variable Precio.....	168
Tabla 4.10	Distribución de frecuencias de la variable Servicios.....	169
Tabla 4.11	Distribución de frecuencias de la variable Tecnología.....	170
Tabla 4.12	Distribución de frecuencias de la variable Mercado.....	171
Tabla 4.13	Matriz del coeficiente de Correlación de Pearson (r) bivariadas.....	173
Tabla 4.14	Matriz de determinacion (r ²) bivariadas.....	173

CAPITULO V

Tabla 5.1	Frecuencia de la variable competitividad por Estado.....	181
Tabla 5.2	Frecuencia de la variable calidad por Estado.....	183
Tabla 5.3	Frecuencia de la variable canales de distribucion por Estado.....	186
Tabla 5.4	Frecuencia de la variable Precio por Estado.....	189
Tabla 5.5	Frecuencia de la variable servicios por Estado.....	192
Tabla 5.6	Frecuencia de la variable Tecnología por Estado.....	194
Tabla 5.7	Frecuencia de la variable mercado por Estado.....	197

I.2 RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfica 1.1	Participación en la producción mundial de muebles, 2003	14
Gráfica 1.2	Principales exportadores de muebles a nivel mundial, en millones de dólares, periodo 1997-2000	17
Gráfica 1.3	Principales exportadores de muebles a nivel mundial, en miles de ...dólares periodo del 2001-2004	17
Gráfica 1.4	Evolución de los Principales exportadores de muebles en miles de dólares	18
Gráfica 1.5	Principales países exportadores de muebles de madera año 2003	18
Gráfica 1.6	Principales estados productores que se dedican a exportar, muebles de madera a nivel nacional	23
Gráfica 1.7	Distribución por sexo en la Región Centro Occidente de México que se dedican a la fabricación de muebles.....	28
Gráfica 1.8	Principales Actividades de los que se dedican el personal ocupado a la fabricación de muebles en la Región Centro Occidente	28
Gráfica 1.9	Distribución del gasto en la fabricación de muebles en la región ... centro occidente de México	30
Gráfica 1.10	Evolución de los principales importadores de los demás muebles de ... madera y sus partes madera en miles de dólares.....	36
Gráfica 2.1	Total de importaciones mundiales de muebles de madera. Estados .unidos y el resto del mundo en millones de dólares.....	44
Gráfica 2.2	Importaciones de muebles de madera por categoría de estados unidos en el año 2003.....	45
Gráfica 2.3	Canales de Comercialización III	67
Gráfica 5.1.	La competitividad del sector mueblero en la Región Centro ... Occidente de México	181
Gráfica 5.2	La calidad del sector mueblero en la Región Centro Occidente de México	183
Gráfica 5.3	El manejo de los canales de distribución en el sector mueblero en la Región Centro Occidente de México.....	186
Gráfica 5.4	Eficiencia en el manejo del precio en el sector mueblero en la Región Centro Occidente de México.....	189
Gráfica 5.5	Calidad en el servicio en el sector mueblero en la Región Centro Occidente de México	192
Gráfica 5.6	La tecnología en el sector mueblero en la Región Centro Occidente de México	194
Gráfica 5.7.	El mercado en el sector mueblero en la Región Centro Occidente de México	197

I.3 RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1.1	Panorama internacional para muebles y productos de madera.....	11
Figura 2.1	Perfil del público encuestado	49
Figura 2.2	Muebles en general localizacion geografica de la demanda	52
Figura 2.3	Obligaciones del comprador y vendedor según los diferentes incoterms	61
Figura 2.4	Canales de Comercialización I.....	63
Figura 2.5	Canales de Comercialización II	63
Figura 2.6	Canales de Comercialización III	64
Figura 2.7	Márgenes de intermediacion de los muebles de madera a los Estados Unidos.....	70
Figura 3.1	Los determinantes de la ventaja nacional.....	101
Figura 3.2	El nuevo diamante competitivo de arthur andersen strategic bussines.20	106
Figura 3.3	Cuatro características de los servicios.....	137
Figura 3.4	Variables que determinan la competitividad	146
Figura 4.1	Dendograma de conglomerados de Empresas.....	175

II) GLOSARIO

Arancel: Derecho (o impuesto) que se aplica, ya sea con propósitos de protección o para la recaudación de rentas, a los bienes transportados de una zona aduanal a otra (Smith 1994, p. 17).

Broker: Es un intermediario en el extranjero que reúne a todo tipo de compradores y vendedores poniéndolos en contacto, no interviniendo en la conclusión de los negocios, operan en productos agrícolas y minerales. (Czinkota, 1996, p. 358).

Calidad en el servicio: Estrategia de diferenciación de la organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la presentación del servicio, tales fiabilidad, competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, seguridad, etc. Y que tal cumplimiento sea percibido por los usuarios de los servicios. (Santesmases, 2003, p. 985)

Canal de distribución: Camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. El canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Santesmases, 2003, p. 985)

Comercio internacional (o exterior): Es el conjunto de intercambios económicos entre personas u organizaciones separadas por fronteras políticas o barreras económicas. (Santesmases, 2003, p. 987)

Competitividad: Es la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores (Maidique, M. y Patch en Bonales, 2001).

Competitivo: Un producto competitivo es aquel que se puede vender en un volumen apropiado dentro de un mercado específico, porque los compradores consideran que su precio y su calidad son aceptables, tomando en cuenta los servicios de soporte, el crédito, las condiciones de envío, las reparaciones garantizadas y la publicidad (Smith 1994, p. 35).

Concepto: Expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares. (Kerlinger 1997, p. 30).

Confiabilidad: Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. (Kerlinger 1997, p. 459).

Definición Operacional: proporciona el significado a un constructo o a una variable especificando las actividades u “operaciones” necesarias para medirlo. Es una especificación de las actividades del investigador para medir o manipular una variable. (Kerlinger 1997, p.33).

Diseño de investigación: Es la estructura o plan para un estudio, que sirve de guía para la recolección y análisis de datos. (Santesmases, 2003, p. 991)

Escalamiento tipo Likert: Consiste en un conjunto de ítems Presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Padua 1979, p. 163).

Estrategia Competitiva: Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter 1997, p. 16)

FOB: (FAB) Abreviatura que se usa en algunos contratos de ventas internacionales, cuando el valor de las importaciones se calcula según lo convenido por el comprador y el vendedor, en un punto designado donde el producto se considera “franco a bordo” (Smith 1994, p. 56).

Hipótesis: Es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o mas variables. Las hipótesis ponen de manifiesto lo que está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación. (Santesmases, 2003, p. 998)

Importación: Introducción en un territorio nacional de los bienes o servicios adquiridos en el exterior. (Santesmases, 2003, p. 999)

Intermediario: Persona u organización que está entre el productor y el consumidor y que facilita la distribución, promoción y venta de los productos. (Santesmases, 2003, p. 1000)

Internet: Red telemática internacional de comunicación que permite conectar una computadora, por vía telefónica y mediante un módem, a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, centros culturales, empresas de servicios, etc.), efectuar compras y comunicarse con otros usuarios para intercambiar mensajes, datos y programas. (Santesmases, 2003, p. 1000)

ISO: Siglas de “International Standarization Office” (Oficina Internacional de Normalización). Se creo en 1947 y está integrada por 140 países. Su misión es promocionar el desarrollo de la estandarización, así como la cooperación científica,

tecnológica y económica entre países, con el fin de facilitar el intercambio de bienes y servicios. (Santesmases, 2003, p. 1000)

Libre comercio: Concepto teórico que supone un comercio internacional no perturbado por medidas gubernamentales, tales como aranceles o barreras no arancelarias (Smith 1994, p. 73).

Operacionalización: Es el paso de los conceptos a los índices, incluyendo cuatro etapas: 1) Imagen inicial. 2) Las dimensiones. 3) Los indicadores. 4) La formación de los índices (Padua 1987, p. 38).

Precio de venta del exportador: Término estatutario que se usa para referirse al precio de venta estadounidense de las mercancías que se venden o tienen probabilidades de venderse en los Estados Unidos, antes o después de la fecha de importación, ya sea por el exportador o por cuenta de éste (Smith 1994, p. 91).

- ◆ Reducir los impedimentos para el comercio de los servicios
- ◆ Suprimir la mayoría de las restricciones a la inversión externa entre los países firmantes.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (North American Free Trade Agreement (NAFTA)): es un acuerdo de los Estados Unidos, Canadá y México, encaminado a: (Smith 1994, p. 116).

Variable dependiente: Es la variable que predice para, el supuesto efecto que varía de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente (Kerlinger 1997, p. 37).

Variable independiente: la variable que se predice a partir de, la supuesta causa de la variable dependiente, es la variable manipulada por el experimentador (Kerlinger 1997, p. 37).

Variable: Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad (Rojas Soriano 1998, p. 182).

Ventaja competitiva: Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos (Porter 1987, p. 51).

III) RESUMEN

El presente estudio es la culminación de una intensa y exhaustiva investigación teórica y de campo encaminada a determinar cuáles son las variables que definen la competitividad de las empresas de la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América, con el propósito de que las empresas mejoren su competitividad y aprovechen las oportunidades que ofrece la apertura del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), para los muebles mexicanos.

El objeto de esta investigación se basa en el estudio sobre la competitividad de veinte empresas exportadoras de muebles de madera, con la finalidad de elaborar una propuesta adecuada a la realidad, de las cuales dieciséis empresas son competitivas y sólo cuatro empresas son regularmente competitivas, de acuerdo con el trabajo de campo realizado de febrero a julio de 2006.

La investigación documental se enfocó al conocimiento de las principales teorías sobre el Comercio Internacional. Para así, conocer el origen de la competitividad de las empresas (motivo de este estudio), y obtener como resultado su conceptualización, medición y las variables que afectan a la competitividad, calidad, los canales de distribución, el manejo del precio, servicios, la tecnología y el mercado además, las dimensiones e indicadores de las variables independientes. De aquí fue posible correlacionar las variables entre sí, para conocer el grado de competitividad que tiene el sector mueblero, así como conocer cual es la variable que más impacta a la competitividad, tomando como base el modelo de competitividad de Bancomext.

En lo referente a las empresas exportadoras se estudió su actual situación internacional; cuáles son los conceptos que manejan; cuáles son sus ventajas y sus limitaciones; cuál es la oferta y demanda de los muebles de madera en los Estados Unidos; cuáles son los canales de distribución y los precios pagados actualmente.

Los resultados más sobresalientes son: el 60% de las empresas encuestadas tienen una alta competitividad tomando en cuenta la variable independiente “mercado” como la de mayor impacto en este renglón; por otro lado del total de las de las empresas encuestadas once empresas han mostrado un crecimiento constante y cuatro han tenido un alto crecimiento en la participación en el mercado de los Estados Unidos de América.

Por otra parte los atributos de los muebles de la Región Centro Occidente de México satisfacen a los consumidores de los Estados Unidos, reflejado en la alta preferencia por los muebles mexicanos. Además que se identificó que solo una empresa es altamente competitiva (Galería Sergio Bustamante) debido a que tienen tecnología de punta, saben manejar su demanda, y el tipo de exportación que realizan es en forma directa, además de los procesos rigurosos de calidad que se aplican; el Estado más competitivo en la Región Centro Occidente es Jalisco.

En cuanto a las seis hipótesis planteadas, todas fueron aprobadas, y las que tuvieron la correlación más significativa fue el mercado, los canales de distribución, el precio y la tecnología y las que llegaron a una correlación moderada es la calidad y los servicios.

Las aportaciones más importantes derivado de este estudio es que se tienen un modelo de competitividad para las empresas exportadoras de muebles de madera a los Estados Unidos de América y que se espera sea de utilidad a otras industrias mexicanas que enfrentan los retos globales de la competitividad.

IV) ABSTRACT

This study is the ending result of an intense and exhaustive theoretician and practical research, led to determine the variables which define the competitiveness of the wooden furniture export companies from Mexico Mid West Area, in a purpose to improve their competitiveness and take advantage of all the opportunities offered by the NAFTA opening for the Mexican wooden furniture.

The subject of this investigation is based in the study about competitiveness of twenty wooden furniture export companies, in order to elaborate an appropriate proposal according to reality, since only sixteen companies are competitive and four have regular competitiveness (in accordance with the research made from February to July 2006)

The documentary research was focused to the knowledge of the main theories about International Trade, in order to know the origin of the companies' competitiveness (which is the purpose of this study) with the aim of getting its conceptualization, measurement and variables that affect competitiveness- such as: quality, distribution channels, price management, services, technology and market- and as a plus, get the dimensions and levels of the independent variables. And so, it was possible to correlate the variables among themselves to know the level of competitiveness and the way they also impact competitiveness, all based in the competitiveness model of Bancomext.

Referring to the exporting companies its present international situation was studied; which are the concepts that they handle; which are their advantages and their limitations; which is the supply and demand of the wood furniture in the United States; which are the paid channels of distribution and prices at the moment. The most outstanding results are: 60% of the Survey companies have a high competitiveness considering the independent variable "*market*" like the one from greater impact in this line; on the other hand, of the total of those of the Survey companies, eleven companies have shown a constant growth

and four have had a high growth in the participation in the market of the United States of America.

In the same way, the attributes of the furniture of the Mexico Mid West Area, satisfy the United States consumers, reflected in the high preference for the Mexican furniture. In addition, it was identified that only one company is highly competitive (Sergio Bustamante Gallery) because they have ultimate technology, know to handle its demand, and the type of export that it makes is in direct form, in addition to the rigorous processes of quality that are applied; the most competitive State in the Mexico Mid West Area is Jalisco.

As far as the six raised hypotheses, all were approved, and those that had the most significant correlation **I** was the market, the distribution channels, the price and the technology and those that arrived at a moderate correlation it is the quality and the services.

The most important contribution gained of this study is a *competitiveness model* for the wooden furniture export companies on their exportations to the United States of America, willing to be useful for some other Mexican industries that face competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la globalización y con la necesidad de afrontar nuevos retos, ha hecho que las empresas de todo el mundo requieran ser cada vez más competitivas, es por esto que los empresarios de México necesitan herramientas que permitan incrementar la competitividad en el sector en el que se encuentran. La globalización de hoy en día, así como la apertura de la economía mexicana implican que las empresas locales tienen que ser competitivas con una visión global, pues incluso si no contempla exportar, siempre podría enfrentar la competencia internacional en su propio mercado local. (Villarreal, 2002).

“Estamos decididos a que la competitividad se convierta en el eje central de la nueva política económica que conduzca a las empresas mexicanas por el camino del crecimiento sostenible”¹

La importancia de competir en los mercados domésticos e internacionales, es de interés del gobierno de los Estados de la Región Centro Occidente² y de los empresarios que en ocasiones se ven impedidos en materia de investigación, el de identificar el nivel de competitividad en el que se encuentra su empresa. Este es el caso de las empresas que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente.

La apertura del mercado norteamericano y la desgravación arancelaria para los muebles de madera, derivada del Tratado de Libre Comercio con América de Norte ha permitido a los empresarios muebleros mexicanos en convertirse en el tercer proveedor de muebles³ más importante en los Estados Unidos y además considerando que los Estados Unidos es el primer importador mundial. Esto pone a los productores de México

¹ Declaraciones de Vicente Fox Quezada en el Centro de Capital Intelectual y Competitividad, el 19 Marzo del 2003

² La Región Centro Occidente esta formada por los Estados de Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Colima, Nayarit y Aguascalientes.

³ México es el tercer proveedor de muebles de madera a los Estados Unidos solo detrás de China y Canadá respectivamente

con una cierta ventaja que se puede y debe aprovecharse, solo si se logra ser competitivo.

En la presente investigación se abordaron los distintos modelos de competitividad que nos permita elegir las variables que determinen la competitividad de las empresas exportadoras de muebles de madera a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente.

Por lo cuál, serán utilizados aspectos teóricos como el de competitividad, ésta se abordará de manera general en primer término visto desde la globalización actual, para dar paso a presentar lo que se entiende por competitividad, es decir, exponer los diferentes conceptos que se han elaborado sobre el tema; posteriormente se expondrán las diferentes teorías y su tipología que existen sobre la competitividad, y enseguida elegir las variables que para nuestro modelo sean necesarias, para finalmente definir las variables elegidas

Esta investigación se realiza a través de la aplicación de cuestionarios para determinar las variables que causan la competitividad de las empresas de la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles a los Estados Unidos de América. Esta investigación es de carácter científico, su diseño es **descriptivo-correlacional** con el fin de determinar la relación funcional de las variables existentes en la competitividad del objeto de estudio. Tiene como uno de sus objetivos esenciales propiciar el análisis de resultados, llegar a conclusiones concretas y dar sugerencias respecto al sector exportador que se estudia, para que sean competitivas las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente, a los Estados Unidos de América.

Al iniciar esta investigación surgen cuestionamientos, tales como: ¿son competitivas las empresas de la Región Centro Occidente exportadoras de muebles a los Estados Unidos de América?, que son los elementos que motivan a esta investigación y se contestaran con el desarrollo del presente trabajo.

El total de elementos de investigación que constituye el área de interés analítico son todas las empresas que exportan muebles a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente. De ese modo, la población es finita, obteniendo

del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) actualizado hasta el año 2006. Veinte empresas que en la actualidad se encuentran exportando y cumplen con las normas de calidad internacional requeridas.

Los objetivos de la investigación son de carácter general, pero se plantea con ellos analizar si las variables: calidad en los muebles, los canales de distribución utilizados, el precio del producto en el mercado, el nivel de servicios proporcionados, la tecnología utilizada y disponible, y el mercado para conocer si pueden incidir positivamente en la competitividad de las empresas exportadoras de muebles a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente de México

En otras palabras, lo que se pretende con el presente trabajo de investigación, es determinar las variables que inciden positivamente en la competitividad de las empresas exportadoras de muebles a los Estados Unidos de América, de la Región Centro Occidente de México; es decir demostrar si la calidad de los muebles, los canales de distribución, el precio del producto en el mercado, el nivel de servicios proporcionados y la tecnología utilizada y disponible, y el mercado son causas que afectan a la competitividad de las empresas exportadoras de muebles a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente de México; así como el de realizar un panorama general de los principales productores, importadores y exportadores de los muebles de madera a nivel mundial, nacional y regional para de esta manera tener un panorama claro del sector mueblero: también se pretende realizar una contextualización del mercado de los Estados Unidos de América en el sector mueblero y analizar algunas teorías del comercio internacional, y aquellas teorías que expliquen la competitividad en sus diferentes niveles y definir teóricamente cada una de las variables a utilizar, así como sus dimensiones.

Nuestra hipótesis consistirá de manera general en determinar si la calidad de los muebles, los canales de distribución, el precio del producto en el mercado, los servicios proporcionados y la tecnología utilizada y disponible y el mercado inciden positivamente en la competitividad de las empresas exportadoras de muebles de madera de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América.

De manera específica, de lo que se trata es de conocer si por medio de la aplicación de la mejora continua, además cumplir con las normas de calidad y tener un

seguimiento de los sistemas de calidad, en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América, inciden positivamente y como consecuencia mayor competitividad; con una mejor selección de canales de distribución interpretadas mediante el diseño del canal adecuado y las relaciones con los intermediarios; se obtiene una mayor competitividad en las empresas exportadoras de la Región Centro Occidente muebles a los Estados Unidos de América; también determinar si con un mejor precio de los muebles señalado por una fijación adecuada del precio de exportación, la capacidad de adaptación del producto y al reducir los costos de operativos de exportación; se sostendrá una mayor competitividad, en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América; también al mejorar el servicio interpretados mediante la asociación de marcas, la distribución directa de los muebles y la calidad en el servicio; se lograra incrementar la competitividad en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América; A través de un mayor uso de la tecnología, representada por el mejor uso de la asistencia técnica, de una mayor infraestructura tecnológica y de la innovación nos dará una mayor competitividad de las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América; Al realizar mejoras en el mercado mediante el incremento de la participación de mercado, el posicionamiento del producto en el mercado internacional y la preferencia de los consumidores; se tendrá como consecuencia un aumento en la competitividad de las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América.

La tesis se encuentra estructurada en cinco capítulos. En el primer capítulo se revisa la problemática del sector mueblero destacando de manera particular las empresas exportadoras de muebles de madera en la Región Centro Occidente de México también se hace un contexto general de los muebles de madera, la problemática del sector mueblero, también quienes son los principales importadores y exportadores a nivel mundial, cuales son los estados más importantes a nivel nacional, cual es el balance entre la oferta y la demanda, así como las perspectivas y tendencias de la industria del mueble.

En el segundo capítulo se refiere a la importancia del mercado norteamericano, así como el de mostrar el perfil del consumidor, cuales son los principales estados de los Estados Unidos en donde se localiza la demanda del sector, la identificación de las tendencias,

también conocer cual son las reglas a seguir para llevar a cabo la exportación, como se distribuyen y cuales son sus precios en los Estados Unidos de América.

El tercer capítulo comprende una investigación documental, en donde se abordan los sustentos teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que permiten obtener las variables a estudiar de la competitividad en donde se eligió un modelo que se ajuste a esta investigación.

En el cuarto capítulo se aborda la recolección de información a través de la aplicación de un instrumento – cuestionario- diseñado para este efecto. Se efectúa el diseño de la investigación, las escalas de medición que se utilizaron así como la confiabilidad del instrumento, el nivel de medición de cada ítem y el universo objeto de estudio, la prueba piloto, la obtención de datos y el procesamiento de la información que se obtuvo en el estudio de campo para cada una de las variables.

El capítulo cinco se define el análisis e interpretación de los resultados obtenidos al procesar la información recabada en el trabajo de campo. Los datos aquí concentrados sirven, para que, a través de la escala de medición que se utilizó, -Likert-, para que permitan llevar a cabo la comprobación y validación de las hipótesis planteadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones donde se apuntan los aspectos centrales de la Investigación y en las que se evidencian de manera fundamental los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que las herramientas estadísticas que se utilizaron en el manejo de los resultados obtenidos fueron: el estudio de las medidas de la tendencia central y variabilidad, la distribución de frecuencias, la correlación bivariada y el análisis de conglomerados; se utilizó el paquete estadístico SPSS para Windows.

Por último, los anexos contienen el cuestionario aplicado, análisis de confiabilidad utilizando el método de Alfa de Cronbach, la matriz de validez de contenido, la matriz de datos de los cuestionarios aplicados y los análisis estadísticos del cuestionario.

CAPÍTULO I

LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR MUEBLERO

La parte relacionada con la problemática de la industria exportadora de mueble al mercado norteamericano, en la Región Centro Occidente de México se aborda en este capítulo. Si bien en este caso se revisa en conjunto la situación por la que atraviesa esta Región, la atención se centra fundamentalmente en el comportamiento de las variables que constituyen el objeto de la investigación – competitividad, calidad, los canales de distribución, el manejo del precio, servicios, la tecnología y el mercado -.

1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (LOS MUEBLES)

Desde la más remota antigüedad, tanto por su comodidad como por sus valores estéticos, el mueble ha servido al hombre para hacerle más agradable su vivienda. Por otra parte, los muebles decorados o realizados con ricos materiales han servido como símbolo de poder y prestigio de las clases dominantes.

Los *muebles* son todos aquellos enseres, artefactos y utensilios, generalmente apoyados sobre el suelo, que se encuentran en el interior de las casas y los edificios en los que el ser humano desarrolla su vida familiar, su trabajo y su ocio (Enciclopedia Hispánica, 1995).

El desarrollo del mobiliario y las diferentes necesidades de cada sociedad y momento histórico han permitido la existencia de una amplia tipología de muebles, con muy distintas funciones, tamaños y formas, que va desde los enseres para descanso y reposos como son las sillas, camas o butacas; hasta los destinados al trabajo como los escritorios y mesas; sin olvidar los armarios, las estanterías e incluso los tronos reales (Bancomext 2003).

1.1 EL PROBLEMA DE ESTUDIO

Dentro de la industria mueblera en el país y específicamente en la Región Centro Occidente en donde el Estado que más destaca, es el de Jalisco ya que fue el segundo en el país en contar con una Asociación de Fabricantes de Muebles (Afamjal), lo que ocurrió en enero de 1980, sólo después del Distrito Federal. Al mismo tiempo, en Jalisco, se gestó el nacimiento del organismo cúpula del país: la Confederación Nacional de Fabricantes de Muebles hizo en 1991 los primeros contactos con la Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines (Aidima) con sede en Valencia, España, con el fin de instalar en Guadalajara un laboratorio de control de calidad del mueble.

De acuerdo con entrevistas e investigaciones realizadas a principios de 1993 por Bancomext, diversas áreas del sector industrial mueblero entraron en recesión, con importantes caídas en su producción respecto a 1991-1992. Aunque la reestructuración de pasivos fue uno de los aspectos que más preocupaban, la cartera vencida reflejaba una necesidad más profunda, *la de mejorar las tecnologías de producción, la calidad, los sistemas de comercialización, diseño y diferenciación de productos (Afamjal)*⁴.

De acuerdo con un estudio de factibilidad para conocer las demandas del Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble (CIDIM), financiado por el CONACYT, se identificaron algunas áreas de trabajo y se realizaron entrevistas con 126 empresarios, de los cuales el 92 por ciento manifestaron la necesidad de contar con servicios de asesoría y asistencia, desglosado de la siguiente manera: 35 por ciento de asistencia técnica en producción, 29 por ciento en la formación de recursos humanos, 21 por ciento en servicios en el área comercial y 15 por ciento de consultoría en servicios de organización interna (López, 2001).

El líder en la Región Centro Occidente es sin duda alguna los industriales muebleros de Jalisco que asumieron desde hace más de veinte años una actitud de liderazgo nacional que no han abandonado hasta la fecha. Fueron los primeros en constituirse legalmente como una asociación civil, en adecuar un sistema de

4 Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco, en 2002

comercialización del producto a través de las exposiciones, en crear una unión de crédito para resolver el grave problema del financiamiento, en constituir una unión de compras en común para abaratar costos, en salir al extranjero a participar como grupo en las exposiciones internacionales de Milán, Italia; Valencia, España, y High Point, California, entre otras. Ejemplo para otros miembros de la Región Centro Occidente.

A partir de los ochenta, las empresas exportadoras de muebles de Jalisco han experimentado una serie de cambios que les ha permitido mantenerse y competir con éxito en el mercado internacional. Y tendrá más, ahora que México enfrenta el reto del tratado comercial firmado con la Unión Europea, por lo que los sectores productivos tendrán que competir en un ambiente mucho más agresivo. Aunque al principio fue muy difícil, con el paso del tiempo la situación se ha ido estabilizando e incluso ha crecido la participación en los mercados extranjeros a través de las exportaciones de mueble terminado. Los principales mercados destino de las exportaciones son Estados Unidos 89 por ciento, Unión Europea 6 por ciento, Canadá 2 por ciento y otros países 3 por ciento (Bancomext 2003).

La Región Centro Occidente es una de las principales zonas productoras de muebles en el país y tienen el estilo predominante en la industria es el artesanal, escaso diseño y poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo.⁵

Los exportadores de muebles a los Estados Unidos de América, son los que nos ayudaran en esta investigación para determinar la competitividad de las empresas ubicadas en el Estado de Michoacán.

En el país existen 186 empresas de acuerdo con el Banco de Comercio Exterior que exportan muebles de madera especialmente a los Estados Unidos. Las variables a validar en el modelo son: Calidad, Canales de distribución, Precio, servicios, Tecnología, Mercado y como inciden en la competitividad de las empresas.

A continuación se presenta un análisis FODA de un estudio realizado por la investigadora de la Universidad de Guadalajara Armendariz en 2004, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en donde en donde evalúa el diagnostico

⁵ Elaborado por el Departamento de Cooperación y Negociaciones Internacionales con datos del SIC-M de Bancomext. INEGI, (Censos Industriales y Comerciales de 1993)

empresarial para evaluar la competitividad de un grupo de muebleros en Jalisco y además se completa con un análisis de Bancomext 2002 en donde se expone la problemática del sector mueblero.

1) *Debilidades:*

- ❖ Exportaciones de México a Estados Unidos en Millones de Dólares

TABLA 1.1
EXPORTACIONES DE MUEBLES DE MEXICO A ESTADOS UNIDOS

Año	Monto	Posición que ocupa a nivel mundial
1999	\$ 2 198	5
2000	\$ 1240	14
2001	\$1073	16
2002	\$1183	14

Fuente: En base en la Problemática del sector Mueblero en México, Bancomext, 2002

De 1999 a 2000 se tiene una caída del 77% y a cuatro años de distancia el sector no ha podido recuperar el ritmo de las exportaciones de finales de la década de los 90's

- ❖ No se cuenta con la infraestructura adecuada para el tipo de proceso
- ❖ Falta de tecnología apropiada para realizar adecuadamente el proceso
- ❖ No se cuenta con desarrollo de proveedores
- ❖ No se cuenta con costos de producción
- ❖ Falta de sistematización en sus procesos productivos
- ❖ Poca o nula planeación estratégica
- ❖ Falta de manuales de calidad, procedimientos e instructivos
- ❖ No existe el manual de puestos y una estructura organizacional
- ❖ Tipo de producción artesanal y falta de control de inventarios

2). *Fortalezas:*

- ❖ Importante amplitud forestal. Disponibilidad de tierras aptas y de gran escala a precios competitivos.
- ❖ Variada oferta de madera
- ❖ Precios competitivos
- ❖ Aceptación del producto por parte del cliente

- ❖ Existencia de relaciones comerciales añejas entre fabricantes y compradores
- ❖ Cercanía Geográfica
- ❖ Flexibilidad para entregar diferentes productos, de distintos tamaños y precios.

3). Amenazas:

- ❖ El sector mueblero se está viendo amenazado por los países asiáticos ya que estos están empezando a distribuir sus productos en los países en los que el sector realiza sus ventas internacionales
- ❖ Falta de investigación y desarrollo tecnológico en el sector
- ❖ Poco conocimiento de sus competidores
- ❖ Falta de integración de cadenas productivas
- ❖ Competencia de países que promocionan sus exportaciones
- ❖ Posibilidades de competencia desleal (subsidios y dumping)
- ❖ Restricciones al comercio exterior por razones ecológicas y ambientales.
- ❖ Pérdida de mercados por retraso en difusión de nuevas tecnologías en diseño

4). Oportunidades:

- ❖ Mejor posicionamiento de la empresa en el mercado a nivel nacional e internacional
- ❖ Realizar convenios estratégicos con proveedores
- ❖ Desarrollo de cadenas productivas
- ❖ Aprovechamiento de experiencias tecnológicas y de mercado de la cadena productiva.
- ❖ China se da el lujo de rechazar pedidos pequeños
- ❖ México puede atender el mercado de “ medio mayoreo” y no de precio
- ❖ Compras en el mundo de segmentos de mercado Medio alto
- ❖ Escalar en la cadena de comercialización.
- ❖ Mercado mundial con demanda creciente y en consecuencia mayor comercio
- ❖ Mercado estadounidense en fuerte expansión
- ❖ Tendencia al uso de productos renovables/reciclables
- ❖ Empresas que no dispongan de altos volúmenes, pero si de productos diferenciados

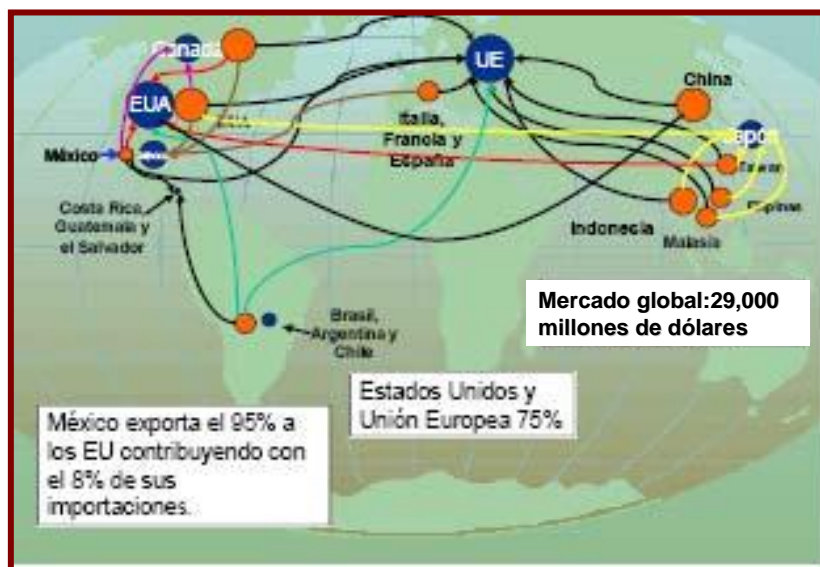
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por lo tanto podemos decir que el sector mueblero de la Región Centro Occidente de México cuentan con poca infraestructura, y no cuentan con la tecnología de punta en el sector, se tiene poca variedad de diseños, no se cuenta con una uniformidad en el precio, no se encuentra organizado, ni es disciplinado en la producción de los muebles, la comercialización en los Estados Unidos se encuentra concentrada en mayoristas y tiendas departamentales, también se da un servicio incompleto y no se ha logrado ganar participación de mercado de forma consistente así como la preferencia del cliente.

1.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

De acuerdo con el informe anual “pronósticos para el sector del mueble del 2003” que preparó la consultora italiana CSIL que se dedica a realizar investigaciones del mercado del mueble en 50 países alrededor del mundo. La producción mundial de muebles está avaluada cerca de US\$ 200 mil millones, incluyendo cerca de US\$ 171 mil millones para el consumo interno y cerca de US\$ 29 mil millones que constituyen el volumen de comercio internacional de muebles⁶ que es medido a través de las importaciones (Torres, 2004).

FIGURA 1.1
PANORAMA INTERNACIONAL PARA MUEBLES Y PRODUCTOS DE MADERA



⁶ Según la consultora internacional CSIL. Se refiere al VBP total de muebles de todo tipo de materiales (madera, metal, plástico). Incluye los siguientes fracciones arancelarias: 940130, 940140, 940150, 940161, 940169, 940171, 940179, 940180, 940190, 940310, 940320, 940330, 940340, 940350, 940360, 940370, 940380, 940390

Fuente: En base en el Cluster de Muebles de Madera, Visión 2020, Francisco Torres, México DF, 2004

El estatus y la perspectiva del sector mueblero de 50 países son analizados por nuestros Indicadores de Muebles Internacionales, publicado por la CSIL. Los indicadores consisten en 18 tablas mundiales, 50 cuadros por países, un mapa con la perspectiva mundial del sector mueblero en un apéndice conteniendo notas técnicas. Las tablas mundiales incluyen datos estadísticos sobre la producción, consumo y comercio internacional de muebles para 50 países.

El contexto económico global está establecido por el suministro para cada país de los datos más recientes sobre el producto interno bruto, población e ingreso per cápita. El consumo per cápita de muebles es la clave para el sector mueblero (exportación / producción e importación / consumo) están también incluidos. Otro dato importante es que en el mercado mundial de muebles de madera presenta una gran atomización por el lado de la oferta, ya que es un sector tradicionalmente dominado por pequeñas empresas. A nivel mundial, más del 90% de las empresas contratan menos de 20 trabajadores poniendo de manifiesto el carácter de “Pyme” del sector productivo (Torres, 2004).

Cabe destacar que la producción y exportación de muebles de madera, es sí misma, es una estrategia exitosa de integración comercial y desarrollo industrial que adoptaron algunos países emergentes, por su alto impacto en materia de empleo. Así, de los quince primeros países exportadores mundiales, seis son países en vías de desarrollo, destacándose por su importancia, la agresiva política exportadora de la Republica Popular de China

Dichas oportunidades de negocios, surgen y se consolidan a lo largo del tiempo, a partir de la eliminación de barreras de entrada, tales como la reducción de aranceles y tarifas en los mercados europeos, Estados Unidos y Japón. Tomando en consideración este rasgo central de la estructura del mercado mundial de muebles de madera, no resulta sorprendente que un gran número de participantes compitan activamente entre sí, para obtener mayores participaciones de mercado (Torres, 2004).

Y esta industria se encuentra en franco proceso de expansión, brindando oportunidades de negocios para pequeñas empresas, las cuales hacen uso intensivo de mano de obra calificada y de recursos naturales renovables.

Por otra parte, para comprender la nueva dinámica del comercio internacional resulta de gran utilidad, destacar la evolución de las nuevas medidas de certificación de calidad y certificación internacional de cumplimiento de estándares laborales y ambientales, que se perfilan como las nuevas barreras de entrada en los años venideros, las cuales sesgarán la demanda hacia aquellos productores que logren demostrar el cumplimiento de dichos estándares internacionales.

Como es bien sabido, el comercio internacional presenta fallas de mercado relativas a la información, tales como el desconocimiento de gustos, preferencias y hábitos de los consumidores de otros países, los que se transforman en un obstáculo para el comercio de exportación, con especial incidencia para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, dichas fallas de mercado pueden ser solucionadas desarrollando redes de cooperación comercial con empresas comercializadoras internacionales, las que pueden realizar transferencia de información y *“know-how”*, en temas relativos al diseño de muebles de mayor demanda y éxito comercial (Torres, 2004).

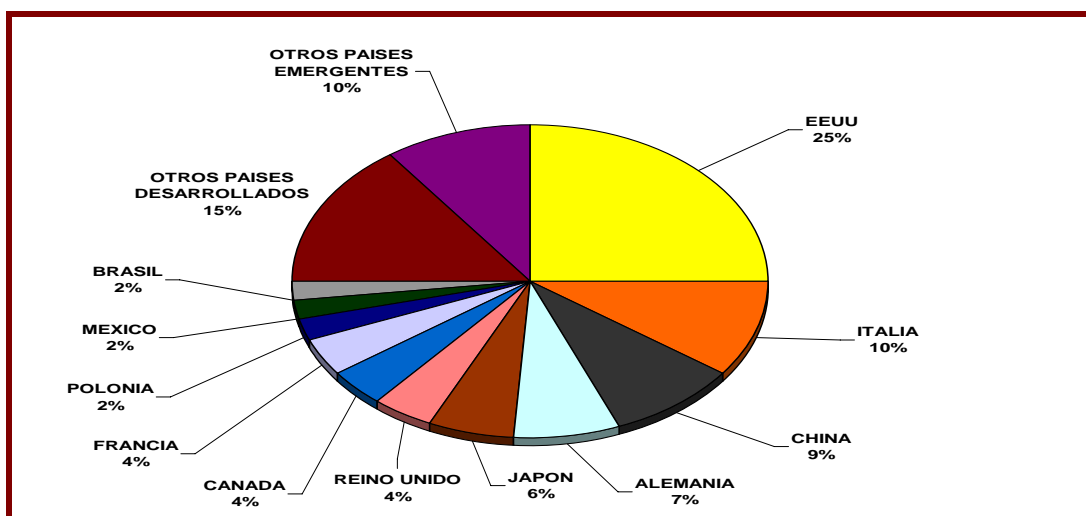
En este sentido, los productores mexicanos, quienes tradicionalmente se orientaron al mercado interno, les sería conveniente adaptar su forma de hacer negocios y *“tejer”* redes de cooperación comercial, si desean insertarse exitosamente en mercados globales.

En síntesis, el mercado mundial de muebles de madera brinda oportunidades y beneficios que no pueden ser desaprovechados para el desarrollo económico de una nación dotada de los recursos necesarios para su desenvolvimiento, como es el caso de México. Más aun sí se toman en cuenta los encadenamientos *“hacia atrás”* que se generan a partir de las diversas demandas derivadas de insumos productivos y su efecto multiplicador sobre el empleo y valor agregado nacional.

1.3 PRODUCCIÓN MUNDIAL

La producción mundial de muebles se encuentra fuertemente concentrada entre EE.UU., Italia, China y Alemania, que juntos representan más de la mitad de la producción mundial (Ver grafico 1).

GRÁFICA 1.1
PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCION MUNDIAL DE MUEBLES⁷, 2003



Fuente: En base en la revista ASORA No. 52 de Madera & tecnología-Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas Equipos y Herramientas para la Industria Maderera, 2004.

De acuerdo con (Maslaton, 2005), los principales productores de muebles son a su vez los principales exportadores y algunos de ellos también son los principales importadores. Se destacan entre los productores, los países desarrollados como son EE.UU., Italia, Alemania, Japón, Reino Unido, con la excepción de algunos países en desarrollo como China y Polonia.

Como vimos anteriormente, existen países desarrollados que no dependen de la producción de insumos forestales para liderar la producción mundial de muebles (caso Italia o China), por lo tanto, la participación en la producción mueblera mundial es mayor a sus participaciones en la dotación mundial de recursos forestales, resultando en productores y exportadores netos de manufacturas.

A su vez, son los países desarrollados y no los emergentes los que detentan un consumo per cápita de muebles más alto (tabla 2).

⁷ Incluye muebles de todo tipo de materiales

TABLA 1.2
MERCADO MUNDIAL DE MUEBLES⁸ Y CONSUMO PER CAPITA, 2004

País	Producción en millones de US\$	%	Exportaciones en millones de US\$	Importaciones en millones de US\$	Saldo comercial sectorial	Consumo aparente en millones de US\$	Población en millones	Consumo Per cápita en millones de US\$
EEUU	50,000	25	3,368	22,077	-18,709	68,709	291,04	236,08
ITALIA	20,000	10	8,516	951	7,564	12,436	57,48	216,34
CHINA	18,000	9	5,350	194	5,156	12,844	1,302.31	9,86
ALEMANIA	14,000	7	4,662	6,080	-1,418	15,418	82,41	187,08
JAPÓN	12,000	6	416	3,019	-2,603	14,503	127,48	114,55
REINO UNIDO	10,000	5	1,099	4,337	-3,239	13,239	59,29	223,30
CANADA	8,000	4	4,570	2,800	1,770	6,230	31,27	199,24
FRANCIA	8,000	4	1,985	3,655	-1,669	9,669	59,85	161,56
POLONIA	4,000	2	2,731	401	2,330	1,670	38,62	43,23
MEXICO	4,000	2	3,240	1,062	2,179	1,822	101,97	17,86
BRASIL	4,000	2	531	84	447	3,553	176,26	20,16
OTROS PAISES DESARROLLADOS	30,000	15						
OTROS PAISES EMERGENTES	18,000	10						
TOTAL MUNDIAL	200,000	100						

Fuente: Elaboración propia en base en datos de ASORA, COMTRADE y FAOSTAT, 2004.

En la tabla No. 3 se muestra la participación y la composición de los países en las exportaciones e importaciones mundiales de muebles y asientos de madera reflejándose la importancia de Italia como primer exportador mundial y EE.UU. como primer importador mundial.

⁸ En la figura 2 se muestra la participación y la composición de los países en las exportaciones e importaciones mundiales de muebles y asientos de madera reflejándose la importancia de Italia como primer exportador mundial y EE.UU. como primer importador mundial.

TABLA 1.3
PRINCIPALES EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA ⁹ EN MILES DE DOLARES, AÑO 2004

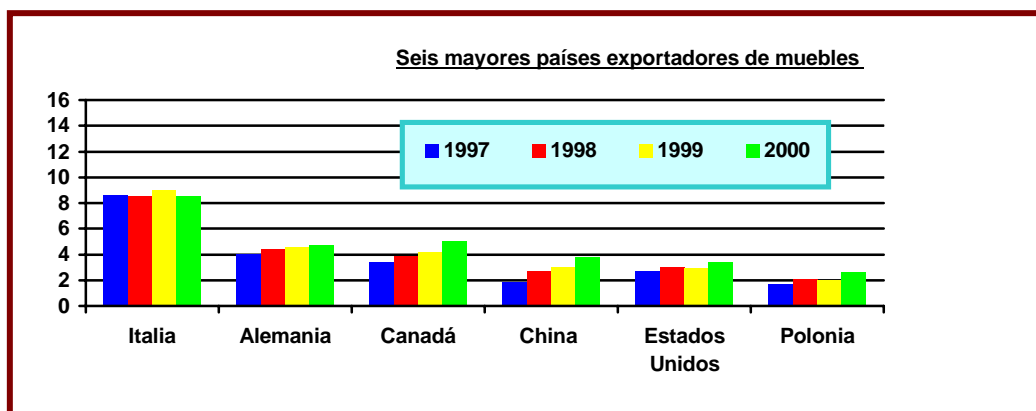
País	Exportaciones Mundiales de muebles de madera	Participación %	País	Importaciones Mundiales de muebles de madera	Participación %
ITALIA	5,100,688	18.9	EE.UU.	10,609,710	35.64
CHINA	2,706,327	10.0	ALEMANIA	2,718,355	9.07
CANADA	2,275,764	8.4	REINO UNIDO	2,249,759	7.51
ALEMANIA	2,253,218	8.3	FRANCIA	1,865,122	6.22
POLONIA	1,771,216	6.6	JAPON	1,484,840	4.96
DINAMARCA	1,483,173	5.5	HOLANDA	1,007,311	3.36
MALASIA	1,098,575	4.1	SUIZA	917,613	3.06
FRANCIA	916,544	3.4	BELGICA	868,562	2.90
BELGICA	888,666	3.3	HONG KONG	835,910	2.79
INDONESIA	808,859	3.0	CANADA	797,841	2.66
ESPAÑA	790,379	2.9	AUSTRIA	682,997	2.28
EE.UU.	746,128	2.8	SUECIA	476,410	1.59
MÉXICO	618,810	2.3	NORUEGA	463,500	1.39
TOTAL GENERAL	27,028,628	100.00	TOTAL GENERAL	29,963,857	100.00

Fuente: Elaboración en base en datos de COMTRADE, 2004

En lo que respecta a las exportaciones, Italia permanece como mayor exportador, pero el valor de las exportaciones de muebles italianos permanece virtualmente constante en los dólares (cerca de US\$ 8 mil millones), mientras que las exportaciones de China, Canadá y Polonia aumentaron substancialmente. El aumento de las exportaciones de China fue el mayor de todos con US\$ 2.8 mil millones (Ver grafica 2).

⁹Comprende muebles y asientos exclusivamente de madera: 940161 (Demás asientos de madera), 940169 (Asientos de madera), 940330 (Muebles de madera para oficina), 940340 (Muebles de madera para cocina), 940350 (Muebles de madera para dormitorio), 940360 (Los demás muebles de madera). Cabe destacar que no comprende las partes de muebles de madera (94039010), asientos transformables en cama (94014010) ni asientos giratorios de madera (94013010), por no poder discriminarse, ya que la base del COMTRADE tiene una apertura máxima a 6 dígitos.

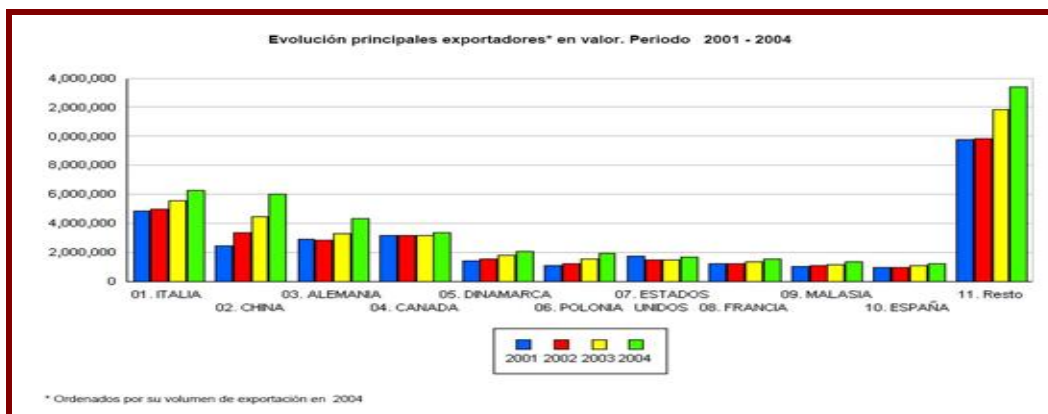
GRÁFICA 1.2
PRINCIPALES EXPORTADORES DE MUEBLES A NIVEL MUNDIAL, EN MILLONES DE DÓLARES,
PERIODO 1997-2000



Fuente: En base en la Revista forestal de Perú, 2003 www.peruforestal.org/revistas/rev%2012/LA%20INDUSTRIA%20MUNDIAL%20DE%20MUEBLES%20EN%20EL%202003.doc –

Para el periodo de 2001-2004 con respecto a los muebles de madera, se puede observar como Italia permanece como líder en este segmento, sin embargo puede apreciar como China tiene aumentos de muy importantes del orden de 147 por ciento y por otro lado Italia tuvo un crecimiento del 30 por ciento en el mismo periodo, por lo que es fácil predecir que en los próximos años se convertirá en el líder mundial exportador de los muebles de madera. (Ver Grafico 3 y 4)

GRÁFICA 1.3
PRINCIPALES EXPORTADORES DE MUEBLES A NIVEL MUNDIAL, EN MILES DE DOLARES
PERIODO DEL 2001-2004



Fuente: En base en informes estadísticos de Comercio Exterior (ICEX) basados en la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas, 2004.

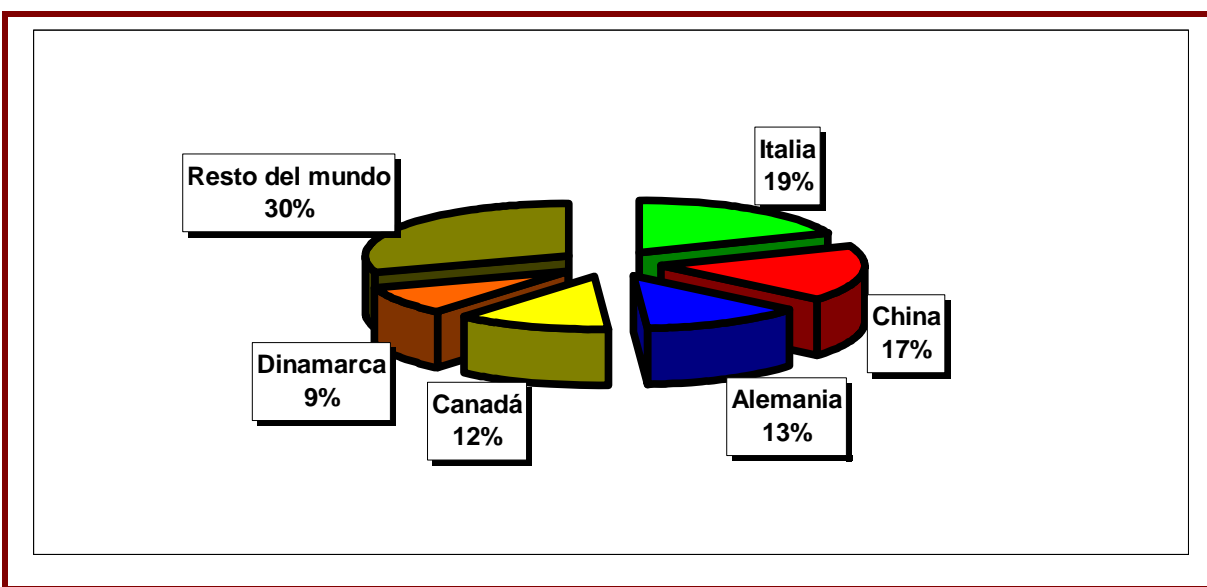
GRÁFICA 1.4
EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES EXPORTADORES DE MUEBLES EN MILES DE DOLARES



Fuente: En base en informes estadísticos de Comercio Exterior (ICEX) basados en la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas, 2004.

De acuerdo con el gráfico 5 podemos observar que Italia y China son los principales exportadores de muebles de madera que en su conjunto representan en el año 2003, el 36% de las exportaciones mundiales, por lo que a continuación presento un análisis detallado de ambos países, tanto de las exportaciones desde el año 1999 hasta el 2004 así como la composición de las exportaciones por categoría.

GRÁFICA 1.5
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE MUEBLES DE MADERA AÑO 2003



Fuente: Elaboración propia en base en datos de la fundación Export- Ar 2003.

A continuación se hace una breve reseña de los dos principales países exportadores de muebles a nivel mundial:

ITALIA

De acuerdo con (Maslaton, 2005), Italia se caracteriza por el alto grado de integración horizontal y cuenta con un mercado basado en una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, principalmente las pequeñas, con un alto grado de descentralización y cooperación productiva en redes.

Esta configuración lleva a caracterizar al modelo italiano en la lógica de los distritos industriales: son sistemas productivos regionales, constituidos por redes de empresas altamente especializadas integradas horizontalmente, localizadas en una zona geográfica delimitada, aunque la división del trabajo extiende la red en la captura de proveedores internacionales especializados. Las empresas del Distrito reúnen problemáticas productivas similares y complementarias y se asocian para lograr ventajas competitivas. Las empresas interactúan junto a centros tecnológicos y de capacitación.

Italia cuenta con un universo de 39.000 empresas muebleras de las cuales 30.000 son pequeñas y medianas y tienen menos de 10 operarios en promedio, especializadas en la producción de partes, componentes y productos semi-terminados. Las grandes empresas, de las cuales se destaca un grupo de apenas 35, tienen más de 200 operarios. Alrededor de 200.000 trabajadores se emplean en el sector.

Los principales distritos muebleros en Italia están localizados en las zonas de Brianza, Veneto, Frioul y Verona/Padoa en el norte, Toscana, Emilia Romana y Marche en el centro, y Bari/Matera en el sur del país. Las principales empresas son: Natuzzi, Snaidero, Scavolini, Castelli, Berloni, Dell Agnese y Chateau d Ax.

Uno de los principales a nivel internacional lo constituye la región de Emilia-Romana, en la que predominan empresas de pequeño tamaño (2.800 pymes que aglutinan a más de 20.000 trabajadores). En la región se fabrican todos los estilos de muebles, teniendo especial importancia el subsector del mueble de cocina y se caracteriza además por la fabricación de maquinaria para el mueble.

Las empresas italianas se destacan a nivel mundial por el liderazgo en el diseño como factor de competitividad, permitiendo obtener un beneficio diferencial debido a la exclusividad de sus productos. (Maslaton, 2005).

Por lo expuesto anteriormente, Italia ha logrado convertirse en el primer exportador mundial de muebles de madera. Así el crecimiento anual acumulado es de 2.30 % durante el período 1999-2003.

Italia es el productor más importante de Europa, con un valor de la producción de muebles que alcanza los U\$ 20.000 millones al año y presenta un amplio superávit comercial sectorial. Además, es el principal exportador mundial destinando más de la mitad de las exportaciones al resto de Europa. Debido a la escasez de materia prima forestal, depende altamente de la importación. Las principales maderas usadas en la elaboración de muebles de madera son las latifoliadas, y son muy demandadas las maderas de los bosques templados de EEUU., las principales materias primas son las chapas y tableros de madera reconstituida.

CHINA

En lo referente al destino de las exportaciones chinas de muebles de madera, de acuerdo con (Maslaton, 2005) se puede apreciar que el mercado de los Estados Unidos representa el 60 % de las mismas, lo cual pone de manifiesto la importancia del proceso de integración entre China y EEUU. También debe destacarse la importancia de "*Hong Kong*" como segundo comprador de muebles chinos con una participación del orden del 17% y Japón, en tercer lugar con una participación del 11 %. Ha diferencia de Italia, las exportaciones chinas están fuertemente enfocadas en cuatro países.

Cabe resaltar el caso de China como resultado del proceso de industrialización experimentado en la década de los 90, a través de inversión externa directa y desarrollo de "*Joint-Ventures*". Después de su entrada en la Organización Mundial del Comercio, China ha fortalecido la cooperación con sus socios extranjeros. Se han establecido

muchas empresas mixtas en China con inversiones procedentes de EE.UU., Italia, Alemania, Dinamarca, España y Singapur.

Existen trabajando en la industria mueblera más de 5 millones de personas que producen, en 50 mil empresas: muebles para el hogar (muebles tapizados, sillas no tapizadas, muebles para recámaras y cocinas y muebles para oficina).

Además, producen los insumos para la industria del mueble como herrajes, pinturas o barnices. La principal zona de producción es el distrito de Shanghai. Otras aglomeraciones muebleras en China se encuentran localizadas en las zonas de Dongguan, Shunde, Zhongshan, Shenzhen y Guangzhou. Es destacable el desarrollo de su industria, a pesar de no poseer recursos forestales excedentes. La explotación irracional del recurso y la competencia del suelo para uso agrícola ha llevado a las autoridades chinas a prohibir la tala industrial de árboles e importar la materia prima, especialmente desde Rusia, EE.UU., Indonesia y Malasia.

Uno de los problemas tradicionales de su comercio internacional ha sido el bajo nivel de cumplimiento en los estándares de calidad exigidos en lo que se refiere a productos más complejos tecnológica e industrialmente.

Sin embargo, en los últimos años han encarado mejoras en la calidad de los muebles fabricados, con una creciente incorporación de diseño, junto a la diversificación de estilos presentados atendiendo demandas fragmentadas de los diferentes mercados mundiales. Pareciera que China está dejando atrás el modelo de competencia en base a precios bajos por otro basado en la incorporación de diseño, y uso creciente de maderas de calidad.

China se ha convertido en uno de los principales oferentes de muebles en el mundo, especialmente desarmados en base a tableros reconstituidos, perfilándose hacia el primer puesto mundial, hacia fines de 2005.

Por ahora, como se mencionó anteriormente, es el segundo exportador mundial de muebles y principal proveedor de muebles de hogar en EE.UU., (principal comprador en el mundo) desplazando a Canadá. Se estima que un 64 por ciento de los muebles

fabricados en China siguen las líneas de estilo y de diseño de EE.UU., y detenta una participación de aproximadamente el 60% en dicho mercado en el 2005.

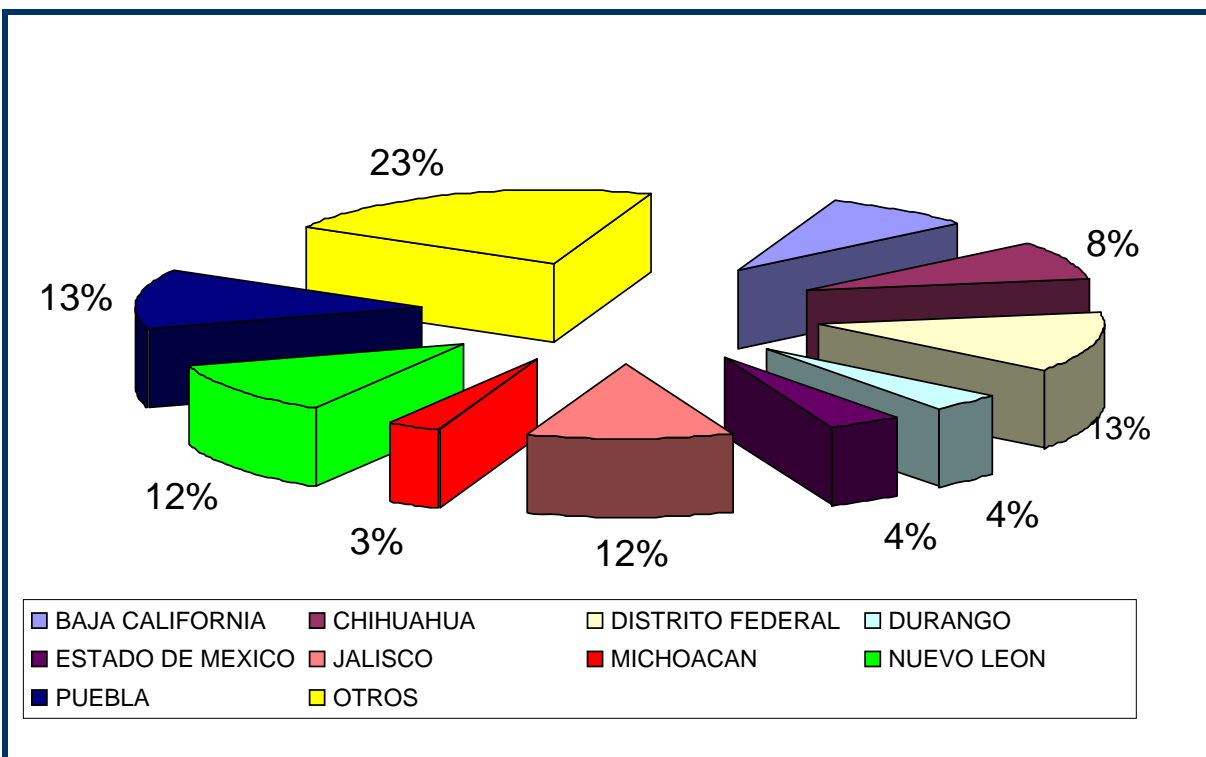
1.4 PRODUCCIÓN NACIONAL

De acuerdo con INEGI en el año 2003 existían 20,335 establecimientos que se dedican a la fabricación de muebles, de las cuales en México existen 186 empresas¹⁰ que se dedican a la exportación de muebles de madera entre las que destacan: DF. (13.6%), PUEBLA (13.6%), JAL. (11.58%), NUEVO LEON (11.58%), BAJA CALIFORNIA Y CHIHUAHUA (8.42%), MICH. (3.16%), por lo que se deduce que solo el 0.93 % de las empresas que se dedican a este sector están aprovechando el potencial del mercado norteamericano.

Las empresas fabricantes de muebles que se encuentran aprovechando este potencial, en base al directorio de Exportadores de Bancomext 2006 se encuentran en los siguientes estados de la república mexicana.

¹⁰ De acuerdo a la base de datos de Bancomext actualizada al 2006

GRÁFICA 1.6
PRINCIPALES ESTADOS PRODUCTORES QUE SE DEDICAN A EXPORTAR, MUEBLES DE MADERA A NIVEL NACIONAL



Fuente: Elaboración propia en base en datos del padrón del Directorio de Exportadores de Bancomext 2006

Nota: En el dato de otros están incluidos los 11 estados restantes que se dedican a la exportación de muebles.

En México, los diseños, tratamientos de materiales y la amplia variedad de maderas se complementaron con los distintos estilos rústicos de connotaciones rurales muy definidas, así como con un trabajo tradicional de carpintería, acabados especiales y envejecimientos a base de ceras y barnices, que crean un componente muy apreciado en lo rústico. Se ha popularizado mucho ese tipo de muebles y existe una gran demanda de ellos en la actualidad.¹¹

La Industria del mueble en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo

¹¹ SECOFI, (1998), *Elementos para planeación, organización, operación y control de una empresa para la fabricación de muebles de madera, México, Pág. 4.*

predominante artesanal. Hasta hace algunos años el nivel de calidad del mueble mexicano era el adecuado para el mercado nacional; sin embargo, para mantenerse en éste y estar en posibilidades de competir con el mercado internacional, el sector ha requerido aceptar sus procesos y su mentalidad.

En un principio esta producción apenas incipiente se concentraba en cubrir las necesidades del mercado domestico; sin embargo el sector mueblero se fortalece hasta la apertura comercial en 1986, con el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT), y el crecimiento explosivo de la industria del mueble data de la entrada en vigor Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, periodo en el cual el valor de la producción ha crecido en los primeros años, a tasas mayores al 8% y del 6 % en periodos posteriores y de declinación en los últimos tres años. (Torres, 2004)

A partir de la apertura comercial, la fuerte competencia con los muebles importados provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que, aunado a la caída del mercado doméstico impulsé a las empresas hacia el mercado internacional.

La industria del mueble durante muchos años ha sido una industria familiar, esto se muestra por las experiencias de algunos empresarios del ramo que en sus inicios explican el desarrollo de sus empresas, las cuales eran talleres pequeños con poca maquinaria y una escasa mano de obra, ahora mediante el fomento de instituciones bancarias y de crédito entre otras, han podido alentar al sector mediante programas más específicos tanto en el ámbito nacional como internacional.

El estilo predominante en la industria a principios de los noventa era artesanal, de poco diseño y con poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo. Hacia finales de la década el avance del sector con respecto a los estilos y la tecnología ha dado un cambio importante, debido a la implementación de nueva maquinaria y materias primas que han podido diversificar el uso de los productos madereros y de las formas y aplicaciones en sus terminados. (Bancomext, 2005)

La Industria mueblera es medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen el cual se caracteriza por los siguientes aspectos:

TABLA 1.4
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN MEXICO

Tamaño de la empresa	Muchas empresas pequeñas con un promedio de 20 trabajadores por Empresa.
Estilo	Tradicional y artesanal con un gran diseño propio.
Línea de productos	Diversas líneas de productos, gran Variedad de modelos dentro de cada línea.
Maquinaria y equipo	Cuenta con maquinaria especializada, Equipo Semi-industrial.
Tipo de industria	Semi-desarrollada, con capacidad de Producción ociosa.

Fuente: En base en Bancomext 2004, en Internet, dirección: www.bancomext.com.

Las entidades federativas en el ámbito nacional que tienen mayor vocación de producción, comercialización y distribución, debido a su alto volumen de mano de obra, de recursos financieros, de comunicaciones y de ingresos en el sector son los estados que se menciona en el cuadro siguiente.

TABLA 1.5
PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA POR ENTIDAD FEDERATIVA *

Entidad	Participación (Porcentaje)
Jalisco	14.1 %
Distrito Federal	13.2 %
Estado de México	12.2%
Michoacán	6.8%
Veracruz	4.6 %
Chihuahua	4.5%
Subtotal	55.4%

*Los Estados que se muestra aquí son los más representativos de la industria del mueble.

Fuente: En base en el Censo Económico, INEGI, 2004.

1.5 PRODUCCIÓN REGIONAL

En cuanto a las unidades económicas existentes en la Región Centro Occidente de México podemos destacar que según datos del Censo Económicos 2004, del INEGI en la Región cuenta con 591,137 unidades económicas de las cuales el 0.9 por ciento (5,266 establecimientos) se dedican a la fabricación de muebles excepto muebles de oficina y estantería. (Ver tabla 6)

TABLA 1.6
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONOMICAS DE LA REGION CENTRO OCCIDENTE EN LA ACTIVIDAD DE FABRICACION DE MUEBLES EXCEPTO OFICINA Y DE ESTANTERIA

ESTADOS DE LA REGION CENTRO OCCIDENTE, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL	TOTAL DE REMUNERACIONES EN MILES DE PESOS	PRODUCCION BRUTA TOTAL EN MILES DE PESOS	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS EN MILES DE PESOS
MICHOACAN DE OCAMPO	2252	6,469	94,276	620,401	262,236
JALISCO	1711	17,678	536,126	3,397,931	869,072
AGUASCALIENTES	232	1,441	43,542	171,558	62,689
COLIMA	149	384	5,753	38,432	20,833
GUANAJUATO	754	2,929	86,095	449,106	223,090
NAYARIT	168	365	4,651	27,730	22,864
TOTAL REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	5,266	29,266	770,443	4,705,158	1,460,784

Fuente: Elaboración propia en base en datos de los censos Económicos 2004, INEGI.

Se presenta la clasificación de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), que utiliza los criterios de estratificación de empresas establecidos en el acuerdo del Diario Oficial de la Federación del día 30 de marzo de 1999 y que se presentan en la figura 2, los cuales también fueron los considerados para la investigación:

TABLA 1.7
CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO

TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Elaboración propia en base en la página www.siem.gob.mx, 2006

En la tabla 10 se presenta como está integrada la Región Centro Occidente en la subrama 33712 Fabricación de muebles excepto cocinas y muebles de oficina y estantería en donde se destaca que el 97 % son microempresas y el 2.1 % son pequeñas y solo el 0.9% son medianas, dedicadas a la fabricación de muebles. (No se considero la escala de grandes empresas ya que de acuerdo con datos del INEGI no muestra valores en esta categoría).

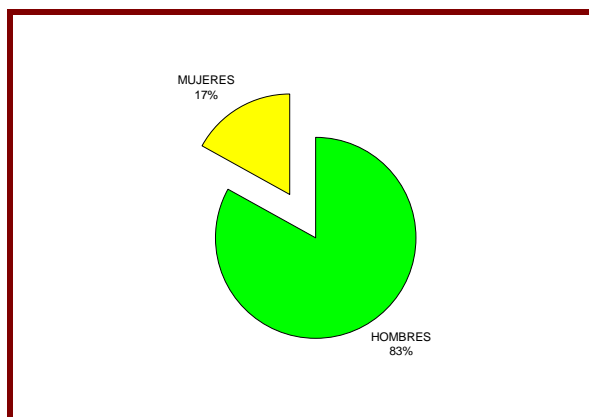
TABLA 1.8
**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES EXCEPTO
 COCINAS Y MUEBLES DE OFICINA. (SUBRAMA 33712)**

ESTADOS	Total	Microempresas	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Michoacán	2,202	2,189	13	0
Jalisco	1729	1595	93	41
Aguascalientes	204	200	4	0
Colima	133	133	0	0
Guanajuato	716	713	3	0
Nayarit	155	155	0	0
TOTAL REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	5139	4985	113	41
	100 %	97%	2.1 %	0.9 %

Fuente: En base en los Censos Económicos de 2004, INEGI

En el siguiente gráfico se muestra como esta distribuido el trabajo por sexo en el la Región Centro Occidente de México de las cuales 32,673 personas se dedican a la fabricación de muebles excepto cocinas y mueble de oficina.

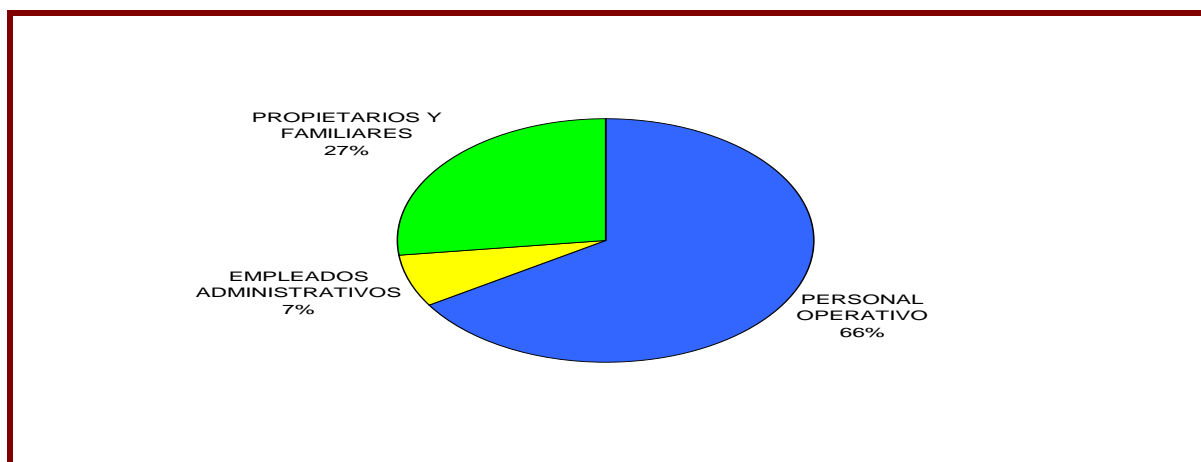
GRÁFICA 1.7
DISTRIBUCIÓN POR SEXO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES



Fuente: Elaboración propia en base en los datos de los censos Económicos 2004, INEGI

En el gráfico 8 se muestra como está distribuido las principales actividades de los que se dedican a la fabricación de muebles excepto cocinas y mueble de oficina en el estado de Michoacán.

GRÁFICA 1.8
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS QUE SE DEDICAN EL PERSONAL OCUPADO A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE



Fuente: Elaboración propia en base en los datos de los censos Económicos 2004, INEGI

En la subrama 33712 el pago a personal ocupado dedicado a la fabricación de muebles, excepto cocinas y muebles de oficina y estantería, se destaca que el total de sueldos y salarios del año 2004 (\$ 614, 907,000), el 93 por ciento se destina a pagos del personal operativo y el restante 7 por ciento es para sueldos administrativos. Ver tabla 9.

TABLA 1.9
PAGOS AL PERSONAL OCUPADO REMUNERADO EN LAS UNIDADES ECONOMICAS EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO (MILES DE PESOS)

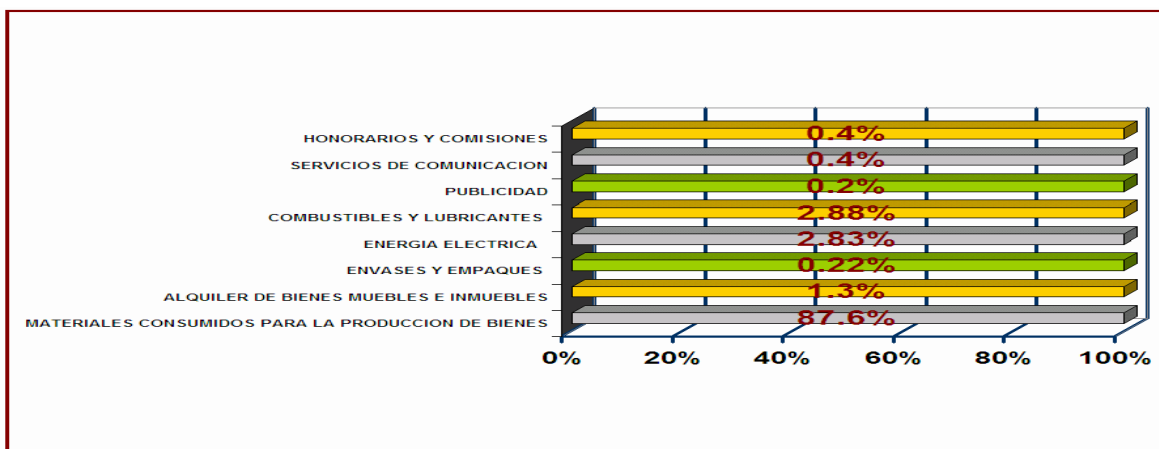
SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL DE REMUNERACIONES	TOTAL DE SALARIOS Y SUELDOS	TOTAL DE PRESTACIONES SOCIALES	UTILIDADES REPARTIDAS A LOS TRABAJADORES	INDEMNIZACION O LIQUIDACION AL PERSONAL
AGUASCALIENTES	208	41,435	37,101	4,164	170	192
COLIMA	138	5,154	4,757	385	12	24
GUANJUATO	718	81,251	67,937	11,893	1,421	602
MICHOACAN	2203	90,165	84,347	5,396	422	468
JALISCO	1596	496,619	416,982	74,155	5,482	3,249
NAYARIT	155	4,085	3,783	248	54	5
TOTAL REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	5,018	718,709	614,907	96,241	7,561	4,540

Fuente: Elaboración propia en base en los a datos de los censos Económicos 2004, INEGI

En la subrama 33712 el gasto por consumo de bienes y servicios por unidades económicas, este se distribuye de la siguiente manera destacando entre los principales, el 87 por ciento que se utiliza para materiales consumidos para la producción, el 2.88 por ciento para aceites y combustibles y otros rubros, otra de los aspectos importantes de mencionar aunque en forma negativa es lo correspondiente a el rubro de publicidad 0.2 por ciento del total de gasto, por lo que podemos decir que esta muy por debajo del porcentaje nacional en esta subrama que es del 1.0 por ciento.

A continuación se muestra como se distribuye el gasto por consumo de bienes y servicios de la fabricación de muebles en la Región Centro Occidente de México.

GRÁFICA 1.9
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN LA FABRICACION DE MUEBLES EN LA REGION CENTRO OCCIDENTE DE MEXICO



Fuente: Elaboración propia en base en los datos de los censos Económicos 2004, INEGI

Se muestra un comparativo entre la subrama 33712 a nivel nacional y regional y lo destacable es que en Maquinaria y Equipo tanto a nivel nacional como a nivel regional representan el 41 por ciento, en el caso del equipo de computo a nivel nacional representa el tres por ciento, y en la región centro occidente llegamos al uno por ciento, lo que nos indica que en el estado el sector de muebles en la región hace falta mayores inversiones tanto en maquinaria y equipo como en computadoras.

TABLA 1.10
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS DE LAS UNIDADES ECONOMICAS DEDICADOS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, EXCEPTO COCINAS Y MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERIA (SUBRAMA 33712) A NIVEL NACIONAL Y EN LA REGION CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO (MILES DE PESOS)

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCION	TOTAL DE BIENES INMUEBLES	UNIDADES Y EQUIPO DE TRANSPORTE	EQUIPO DE COMPUTO Y PERIFERICOS	MOBILIARIO, EQUIPO DE OFICINA Y OTROS ACTIVOS FIJOS
A NIVEL NACIONAL SUBRAMA 33712	5,175,997	2,129,392	1,894,458	720,504	153,284	278,359
PORCENTAJE	100 %	41.1%	36.6%	13.9%	3.0%	5.4%
SUBRAMA 33712 EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	1,349,388	553,409	491,311	229,403	19,334	55,931
PORCENTAJE	100 %	41%	36.4%	17 %	1.4%	4.1%

Fuente: Elaboración propia en base en los datos de los censos Económicos 2004, INEGI

TABLA 1.11

INDICADORES ECONÓMICOS DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADOS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, EXCEPTO COCINAS Y MUEBLES DE OFICINA Y ESTANTERÍA (SUBRAMA 33712) EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO (MILES DE PESOS)

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL POR UNIDAD ECONOMICA (PESOS)	INDICADORES POR PERSONA OCUPADA TOTAL (COMPRENDE A LOS DEPENDIENTES Y NO DEPENDIENTES DE LA RAZÓN SOCIAL)				
		Remuneraciones Totales por persona ocupada (PESOS)	HORAS TRABAJADAS ANUALMENTE (HORAS)	TOTAL DE ACTIVOS FIJOS (PESOS)	MAQUINARIA Y EQUIPO (PESOS)	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO (PESOS)
		A NIVEL NACIONAL SUBRAMA 33712	5	47,804	2,326	38,802
SUBRAMA 33712 EN REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	4	39,103	2,361	54,709	19,653	54,741

Continuación...

SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y SUBRAMA DE ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN DE LAS REMUNERACIONES TOTALES EN EL VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	PARTICIPACIÓN DEL CONSUMO INTERMEDIO EN LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL	PARTICIPACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN EN EL VALOR DE LOS ACTIVOS FIJOS	MARGEN OPERATIVO
A NIVEL NACIONAL SUBRAMA 33712	46.0	58.1	10.8	28.3
SUBRAMA 33712 EN REGIÓN CENTRO OCCIDENTE	40	55	12	39

Fuente: Elaboración propia en base en los datos de los censos Económicos 2004, INEGI

1.6 INVERSIÓN EXTRANJERA EN LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MÉXICO

De acuerdo con la Secretaría de Economía en diciembre del 2004, se tenía registro de 241 empresas con inversión extranjera directa (IED), ubicadas en la industria de la madera. Entre Enero de 1999 y septiembre de 2005 se invirtieron en México 204.3 millones de dólares, cantidad que equivale al 0.4 % de la IED efectuada en ese lapso por el total de empresas con capital foráneo ubicadas en el sector manufacturero (44,317.5 millones de dólares). De acuerdo con la actividad de las empresas con IED, en la

fabricación y reparación de muebles de madera se concentra el 57.3 por ciento, en la fabricación de otros productos de madera el 14.1 por ciento y el resto se reparte en otras nueve subpartidas.

Con relación al país de origen de las empresas, Estados Unidos participa en 73.4 por ciento de las sociedades, es decir 177 empresas muebleras, España participa con 13 empresas que representan el 5.4 por ciento, existen otros países como Italia que tiene 12 empresas con el 5.0 por ciento, Canadá, Francia con el 2.5, 1.7 por ciento respectivamente.

Respecto a la inversión Extranjera Directa en territorio Nacional se reparte de la siguiente manera como se presenta en la tabla 12.

TABLA 1.12
LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA DE INVERSIÓN EN TERRITORIO NACIONAL

Estados	Participación
Baja California Norte	40.2 %
Distrito Federal	12 %
Chihuahua	7.5 %
Baja California Sur	4.1 %
Estado de México	3.3 %
Sonora	3.3 %
Guanajuato	2.9 %
Nuevo León	2.9 %
Jalisco	2.5 %
Coahuila	2.5 %
Durango	2.5 %
Yucatán	2.1 %
Otros Estados	12. %

Fuente: Elaboración propia en base en la Secretaría de Economía, Dirección General de inversión Extranjera actualizada hasta el 30 de Septiembre del 2005

1.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1.7.1 ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR

El mercado mundial de muebles de madera por el lado de la demanda se encuentra caracterizado por una gran concentración de grandes cadenas comerciales que controlan el canal de ventas y actúan como intermediarios entre productores y consumidores finales, afectando el margen de rentabilidad de los pequeños productores como es el caso de los fabricantes de la Región Centro Occidente de México.

Así la cadena de valor del mercado mundial de muebles de madera está dirigida por la demanda¹², la cual impone su poder de mercado en cuanto a precio y tendencias de diseño. Estas grandes firmas comerciales, tienden a la especialización en actividades de compra y mercadeo de muebles de madera.¹³

Las grandes cadenas de comercialización, juegan un rol fundamental en transmisión de flujos de información, ya que reciben y procesan las demandas de los consumidores y de esta forma determinan cuales son las tendencias de la moda en cuanto a diseño de muebles. Posteriormente estas grandes cadenas comerciales brindan asistencia técnica a los pequeños productores para actualizar y mejorar los diseños de los muebles. Consecuentemente se desarrolla una red de complementariedades estratégicas que redundan en un mutuo beneficio para productores y comercializadoras, puesto que les permite satisfacer de modo más adecuado las expectativas de los clientes en tiempo y forma. De este modo se plantean las estrategias de cooperación en materia de mejoras de diseños, pero surge inmediatamente el conflicto cuando una pequeña empresa pretende ingresar al mercado con marcas propias y realizar actividades comerciales o de mercado.

En relación a las mejoras de diseño, existen diferentes actitudes dependiendo de las cadenas comerciales. Algunas de las cadenas comerciales de menor tamaño, especializadas en segmentos específicos del mercado, no tienen capacidad para desarrollar sus propios diseños. Por esta razón los diseños de los productores son

¹² “buyer- driven Caín”

¹³ A modo de ejemplo, la firma británica IKEA, posee más de 300 locales comerciales en tres continentes y más de 2000 proveedores de muebles de madera en 52 países.

bienvenidos, siempre que se adecuen a los gustos de los consumidores. En esencia las empresas comercializadoras son tomadoras de diseño, y alientan la innovación de nuevos diseños de producto.

Entre las innovaciones de diseño más significativas, se encuentra la así llamada de empaçado plano (Flat- Pack) a veces denominado "listo para armar" (ready- to enssemble), que se orienta al segmento de precios medios-bajos. Por su parte, los muebles manufacturados, es decir, más elaborados (Solid Furniture), domina los segmentos de precio más elevados. Este es el terreno en donde se insinúa el mejor desempeño de los fabricantes mexicanos.

1.7.2 CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA A NIVEL MUNDIAL

La demanda a nivel mundial de muebles de madera, depende de una gran variedad de factores como la moda, el precio, la calidad del producto y diseño, la eficiencia logística para el rápido abastecimiento del producto y la creciente demanda de certificaciones ambientales, laborales y de calidad.

El mercado de muebles de madera puede ser pensado como un mercado de diseño, en el cual la calidad del producto y la innovación del diseño deben satisfacer las expectativas de los consumidores. Consecuentemente, las grandes cadenas de comercialización destacan como factor fundamental la calidad del producto y se esfuerzan para brindar asistencia técnica en materia de diseño de muebles de madera para satisfacer la demanda de sus clientes.

Las grandes cadenas de comercialización prestan cada vez mas atención a las certificaciones de calidad, tales como las normas ISO 9000 con mayor énfasis en las normas ambientales propias del sector forestal, tales como "consejo forestal de sustentabilidad" (Foresty Sustaninability council) e ISO 14000. En cuanto a la adecuación de los productores a las normas ambientales muchos proveedores han debido cambiar la utilización de pinturas y solventes nocivos para el medio ambiente por pinturas de agua para satisfacer la creciente demanda de productos "amigables con el medio ambiente" en particular en los mercados europeos, sin embargo, esto marca una tendencia a seguir en el mercado estadounidense, por lo tanto los productores de México deben ir considerando modificar sus técnicas de pintado

La novedad en cuanto a los estándares de calidad, se encuentran en el mercado de trabajo, sector en el cual existe una creciente preocupación en temas relativos a la explotación infantil y trabajo informal, lo cual se considera como un acto de competencia desleal y las certificaciones tienden a excluir del comercio internacional a productores que contratan trabajadores irregularmente. Así la certificación laboral S.A. 8000 comenzara a ser cada día más utilizado en el comercio internacional y en más de un caso, seguramente como una barrera no arancelaria a la importación.

A partir del análisis de las importaciones mundiales, pueden apreciarse que Estados Unidos es el primer importador mundial de muebles de madera, con importaciones totales de 9,289 millones en el año 2003, seguido en segundo lugar por Alemania con importaciones totales de 2,021 millones de dólares y en tercer lugar se destaca Reino Unido con importaciones de 2,005 millones de dólares.

TABLA 1.13
PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE MUEBLES DE MADERA EN MILLONES DE DOLARES

País importador	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
EEUU	5,492	6,723	6,807	8,137	9,289
ALEMANIA	2,074	1,980	1,790	1,779	2,022
REINO UNIDO	1,062	1,225	1,296	1,582	2,005
FRANCIA	1,284	1,277	1,247	1,313	1,586
JAPON	779	1,025	1,068	1,072	1,152
TOTAL IMPORTACIONES MUNDIALES	14,923	16,575	16,575	18,576	21,527

Fuente: Elaboración propia en base en datos de la fundación Export- Ar.

En cuanto, a las participaciones en las importaciones mundiales, Estados Unidos, aumento su participación de 37 por ciento en el año de 1999 a 44 por ciento en el año 2003. Por su parte el Reino Unido también mejoro su participación de 7 por ciento en el año 1999 en 9 por ciento en 2003, demostrando que la dinámica de sus importaciones ha logrado crecer por encima del promedio mundial de importaciones.

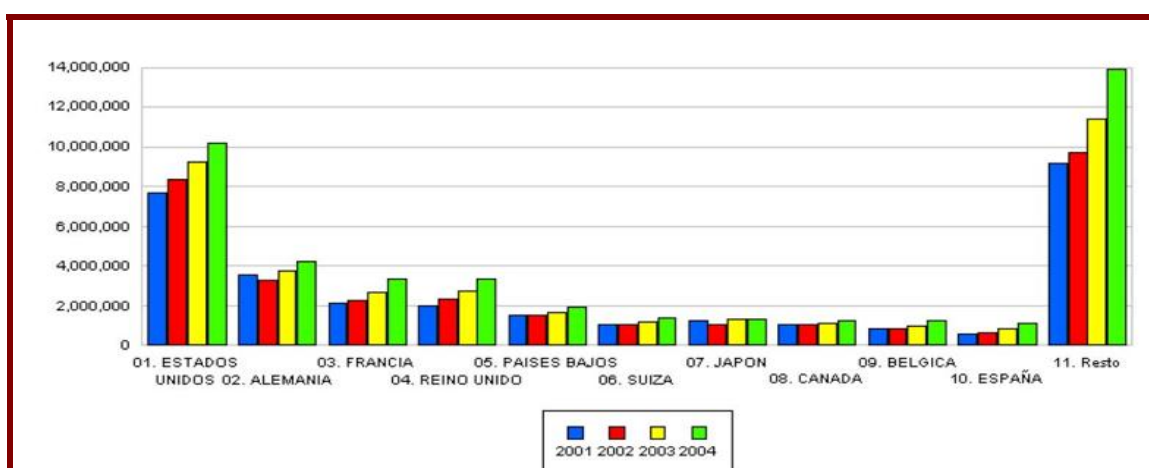
TABLA 1.14
ESTRUCTURA DE LA IMPORTACION DE MUEBLES DE MADERA EN MILLONES DE DOLARES

País importador	Año 1999	Participación %	Año 2003	Participación %
EEUU	5,492	37 %	9,289	44 %
ALEMANIA	2,074	14 %	2,022	9 %
REINO UNIDO	1,062	7 %	2,005	9 %
FRANCIA	1,284	9 %	1,586	7 %
JAPON	779	5 %	1,152	5 %
Suiza	715	5 %	770	4 %
Bélgica- Luxemburgo	675	5 %	742	3 %
Austria	592	4 %	640	3 %
Resto del mundo	2,250	15 %	3,321	14 %
TOTAL	14,923	100 %	21,527	100 %

Fuente: Elaboración propia en base en datos de la fundación Export- Ar.

El mayor fenómeno estructural de los últimos 6 años fue el aumento gradual de la apertura de mercados muebleros (medido como la razón entre las importaciones y consumo, la cual aumentó en el mundo entero de 18.7% en 1995 para 26.5 en el 2001). Este aumento fue muy importante en los Estados Unidos, donde el déficit comercial para muebles es ahora de más de US\$ 12 mil millones por año, propiciado un estímulo importante para las exportaciones mundiales de muebles.

GRÁFICA 1.10
EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPORTADORES DE LOS DEMAS MUEBLES DE MADERA Y SUS PARTES MADERA EN MILES DE DOLARES



Fuente: En base en Informes estadísticos de Comercio Exterior (ICEX) basados en la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas.

1.7.3 CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA A NIVEL NACIONAL

México es una de las economías más importantes a nivel Latinoamérica y una de las más industrializadas de los países en desarrollo. Desde el punto de vista de desarrollo socioeconómico México es un país muy diverso. Los Estados de las regiones central, oeste y norte donde se encuentran las ciudades más importantes: México DF., Guadalajara y Monterrey, son los más ricos e industrializados.

Por ello se presentan definitivamente como los mercados más importantes y con la mayor capacidad de compra del país. Por lo tanto el consumidor mexicano no puede definirse como una masa única entre los casi 105 millones de habitantes de México¹⁴, se encuentran personas desde el mas alto poder adquisitivo hasta las personas con poca capacidad de compra. Debido a que la gran mayoría de la población tiene un ingreso per capita de \$ 5, 910 dólares anuales de acuerdo con el Banco mundial.

En cada región de México, las costumbres son distintas y la idiosincrasia de la población también. Parte de estas diferencias se deben a las características étnicas de muchos de los habitantes (en algunos Estados, hay una proporción alta de indígenas, por ejemplo) y otro de los aspectos importantes es la variedad de religiones que existen en México.

1.7.3.1 COMERCIALIZACIÓN EN MEXICO

Las formas de comercialización de los muebles de madera en el país no son iguales, de hecho guardan diferencias que van desde la zona productora, pasando por el mercado al que se destina el producto (nacional e internacional) y llegando hasta el tipo de consumo por categorías de los muebles de madera (muebles de dormitorio, de cocina, de oficina y los demás tipos de muebles) precisamente en estos diversos espacios se marcan las diferencias en los canales, en los agentes que intervienen incluso en los márgenes de comercialización.

¹⁴ Fuente : www.procomer.com Estimado a Julio 2004

A partir de esto, a continuación se hará una descripción de los principales canales de comercialización que son mas frecuentes, y dentro de los cuales es posible encontrar algunos rasgos comunes de las diversas zonas productoras. Para el caso del mercado nacional, el productor puede entregar su producto al intermediario local y/o regional, o bien si se cuenta con alguna organización productora se hace a través de ésta.

Posteriormente se pasa al comerciante mayorista, en algunas ocasiones al medio mayorista, o al medio mayorista de otros estados, al de tiendas especializadas y de ahí al consumidor final. Para el caso de la comercialización internacional en el caso específico de los Estados Unidos se abordara en el siguiente capítulo.

1.7.3.2 PRECIOS PAGADOS ACTUALMENTE

Existen diversas estrategias de precios en México y están varían de acuerdo al tipo de mueble que se desea adquirir, y el lugar en donde se prefiera comprar, es decir, que ya sea madera sólida, de conglomerado de madera o de los muebles RTA (Armelo usted mismo), o si se compra directamente con el fabricante o se adquiere en tiendas especializadas, sin embargo los precios de un muebles de madera sólida, se manejan de la siguiente manera a los precios internacionales es aproximadamente se venden en México al 100 por ciento, más baratos debido esencialmente al ahorro es en Fletes, Seguros y Comisiones de los diferentes intermediarios.

A continuación, se presenta una tabla con precios de referencia:

TABLA 1.15
PRECIOS AL CONSUMIDOR FINAL. PRECIOS EN PESO MEXICANOS

Nombre del Producto	Venta al consumidor final
Baúl rustico pequeño	690
Armarios	2990
Centro de Entretenimiento	3990
Base y Cabecera	3990
Bares	1990
Escritorios	1990

Fuente: Elaboración propia en base a Estados Unidos perfil de mercado de muebles de madera, BANCOMEXT, 2003 pp. 16

1.8 BALANCE DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

1.8.1 PRINCIPALES EXPORTADORES

Dentro del rubro de las exportaciones de muebles de madera, las ventas mundiales de éste producto, se incrementaron en un 20.5% entre los años de 1999 y 2003. Los principales países exportadores son europeos, un asiático y uno americano: Italia, Alemania, Dinamarca, China y Canadá, que en conjunto realizan alrededor del 70% de las exportaciones mundiales totales.

Las exportaciones de Italia en el año de 1999 fueron de 20 % de participación del total mundial, para 2003 sus exportaciones representaron solamente el 18.7 % con un decremento en sus ventas externas del orden de 1.3 % entre un año y otro.

Para el caso de China ocurre lo contrario, sus ventas externas han crecido de manera importante, su participación del total mundial en el año de 1999 era de 7.2 % y para el año 2003 sus exportaciones representaron el 17.1 % por lo que han ganado importancia en las exportaciones de muebles a nivel mundial.

Alemania es el tercer exportador mundial de muebles de madera aportando el 12.68% del total mundial. Sus exportaciones se han ido a la alza gracias al buen desempeño de su producción en términos generales.

En el periodo de 1999 y 2003 las exportaciones de muebles de madera crecieron en 10.4%, siendo este un crecimiento importante para los alemanes a nivel mundial.

1.8.2 PRINCIPALES IMPORTADORES

Dentro del rubro de las importaciones de muebles de madera, las ventas mundiales de éste producto, se incrementaron en un 69.3 % entre los años de 1999 y 2003. Los principales países importadores son un americano, europeos y un asiático: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y Japón, que en conjunto realizan alrededor del 75% de las importaciones mundiales totales.

Las importaciones de Estados Unidos en el año de 1999 fueron de 36 % de participación del total mundial, y para el año 2003 sus importaciones representaron el 43.1 % con un incremento en sus ventas internas del orden de 7.1 % entre un año y otro. Para el caso de Alemania en el año de 1993 representaba el 13.8 % de participación del total mundial, y para el año 2003 sus importaciones representaron solamente el 9.39 %, con un decremento en sus ventas internas del orden de 4.3 % entre un año y otro.

En relación a los países que redujeron su participación se destacan Francia y Alemania, que si bien aumentaron sus volúmenes en términos absolutos, este crecimiento fue inferior al crecimiento mundial.

Es también de importancia conocer la definición de cada una de las partes que intervienen en cada una de las partes de las operaciones comerciales como brokers, agentes receptores, etc. ¹⁵.

1.8.3 PERSPECTIVAS DE LOS MUEBLES DE EXPORTACIÓN

A primera vista parecería que las perspectivas serían positivas, ya que la fracción arancelaria noventa y cuatro de los muebles es el sexto producto mas exportado de México a los Estados Unidos¹⁶. Sin embargo este sector requiere mejorar sus procesos productivos, desarrollar diseños y canales de distribución. La industria también esta enfrentando una fuerte competencia de muebles importados en el mercado nacional.

Según estudios realizados por revistas especializadas como la se espera que haya otro repunte en las ventas de muebles durante 2004, la mayor parte del incremento de dichas ventas se estima se registrará en las tiendas especializadas en muebles. Sin embargo, este sector ha sido de los más afectados por la crisis, por lo que en la medida en que la economía se recupere se verán beneficiados.

¹⁵ BANCOMET, *Flash Informativo*, Octubre, México, (1998), pp. 2-3.

¹⁶ TradeStats Express

<http://tse.export.gov/NTDChartDisplay.aspx?UniqueURL=k5oeurj03oy3hx55sasc2345-2006-1-19-15-33-12>

Otro sector que se espera incremente sus ventas en muebles, es el de las tiendas de mayoreo tipo Sam's Club y Costco, tiendas departamentales de descuento tipo Wal-Mart y Target y tiendas departamentales convencionales.

El año pasado tan solo Sam's Club y Costco realizaron en su conjunto ventas por \$1.6 billones de dólares en muebles, capturando el 2% de la industria. Es importante señalar que estas empresas venden principalmente muebles tipo RTA o listos para ensamblarse y no muebles de madera sólida.¹⁷

Por otra parte, hoy se tendrían que generar experiencias, o retomar las que los productores nacionales en forma propia o bien a través de sus organizaciones, tengan la opción de llegar directamente a los mercados de las tiendas especializadas de Estados Unidos, y que no sean solamente exportadores que depositen los muebles de madera en la frontera.

Finalmente, se tiene que aceptar que la industria mueblera está considerada como una actividad de tradición familiar, joven, con poca resistencia al cambio y de estilo predominantemente artesanal, además, este sector ya forma parte de la tradición manufacturera del país, que lleva mas de cuarenta años generando empleos, canalizando inversión y generando con ello divisas; pero sobre todo, se debe considerar que la competencia de nuestro sector en el TLC, ya ha comenzado por que será muy importante el mejorar el diseño y así como la adquisición de nuevas tecnologías.

1.8.4 TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE A NIVEL MUNDIAL

Las principales tendencias en la industria del mueble de acuerdo con el Centro Tecnológico INTI- Madera publicadas en noviembre de 2005 son las siguientes:

- A. Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.
- B. Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.

¹⁷ *Revista Furniture Today. Septiembre 2003.*

- C. Producción descentralizada basada en la especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes, como proveedores de empresas grandes.
- D. Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia los mercados de exportación.
- E. Innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más automatizados.
- F. Menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las templadas.
- G. Incremento en el uso de MDF y de aglomerados, en lugar de maderas sólidas (90% en muebles para cocina y 80% en muebles para el hogar y oficina).
- H. Cambio en la industria hacia la fabricación de muebles Listos para Ensamble (RTA).
- I. Mayor capacitación en Normas, Estándares y Control de Calidad requerida en los mercados de exportación (CEN, ANSI, ISO).

La organización de la industria del mueble presenta una tendencia hacia la integración horizontal, o sea empresas especializadas en determinadas líneas de productos y determinados segmentos de mercado y en la producción de partes o componentes. Estas empresas a su vez son proveedoras de grandes empresas concentradas en la etapa de procesamiento final del producto (Maslaton, 2005).

Como hemos observado en este capítulo el mercado de los muebles de madera visto desde el lado de las importaciones, el país con mayor importancia es el de los Estados Unidos de América, ya que es el principal consumidor a nivel mundial y los productores de muebles de madera la Región Centro Occidente de México lo consideran como su mercado natural.

CAPÍTULO II

EL

MERCADO DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS

En este capítulo se estudian las condiciones del mercado de muebles en los Estados Unidos, así como también se pretende demostrar la importancia que tiene este mercado a nivel mundial, así como, para los exportadores de muebles en la Región Centro Occidente de México, también se presenta cuales son los Estados de la Unión Americana de mayor importancia en el sector mueblero.

2. EL MERCADO

El mercado seleccionado es Estados Unidos, debido a la relación comercial que existe con éste, es decir con la firma del Tratado de Libre Comercio TLC. Lo cual nos da la ventaja de tratos preferenciales en este mercado, así como la desgravación total del arancel en cuanto a comercialización de muebles de madera, además, otro aspecto a considerar es la cercanía geográfica que tienen los productores mexicanos respecto a otros países asiáticos por lo que es muy importante aprovechar esta ventaja.

2.1 LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN EL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA

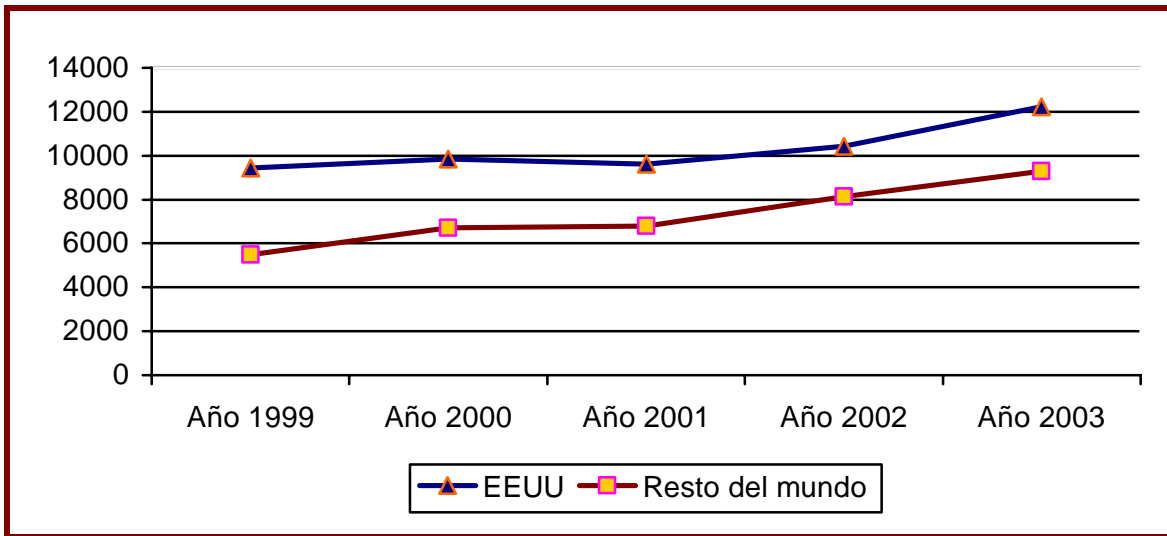
El mercado de muebles de madera en Estados Unidos (USA, United States of América) se presenta como el más importante del mundo en cuanto a ventas internas anuales, que alcanzo en el 2004 unos 41.000 millones de dólares. El crecimiento actual del mercado ronda el 3% anual.

Estados Unidos como país individual, es el principal consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por lo tanto representa el mercado más atractivo para los muebles que se puedan producir tanto en México como en el resto del mundo.¹⁸

¹⁸ *Estudio de mercado mundial para marcos y molduras, muebles y puertas de madera, en Bogota, Colombia, 2006.*

Este gigantesco mercado representa el 43 por ciento de las importaciones globales. En cuanto a su velocidad de crecimiento, fue de 14 por ciento anual acumulado para el periodo de 1999- 2003, muy por encima del crecimiento registrado para el mercado mundial, el cual alcanzo 9.59 por ciento para igual periodo, precisamente arrasado por EE.UU., un análisis comparado permite ver como los Estados Unidos es el país que le imprime su dinámica al conjunto.

GRÁFICA 2.1
TOTAL DE IMPORTACIONES MUNDIALES DE MUEBLES DE MADERA. ESTADOS UNIDOS Y EL RESTO DEL MUNDO EN MILLONES DE DOLARES



Fuente: Elaboración propia en base en datos de la fundación Export- Ar.

Dentro de la clasificación internacional de los muebles de madera se dividen en cuatro categorías principales (*Secretaría de Economía*)¹⁹.

:

- ❖ Muebles de dormitorio.- Son todos aquellos muebles de madera que se utilizan en las habitaciones de las casas.
- ❖ Muebles de cocina.- Son todos aquellos muebles de madera que se utilizan en el área de cocina de las casas

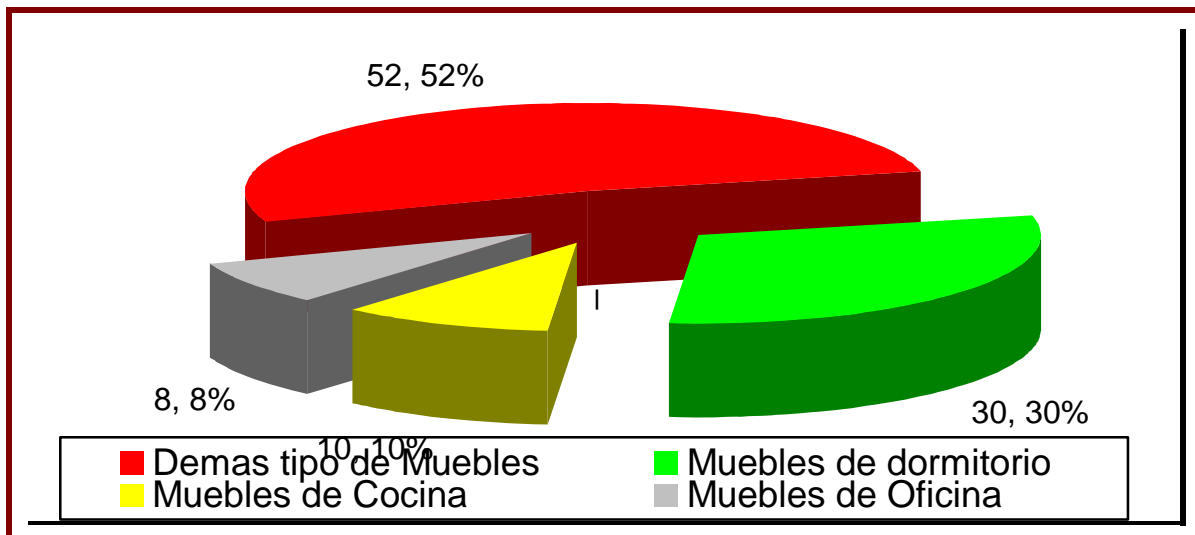
<http://bogota.usembassy.gov/wwwfad04.pdf>

¹⁹ <http://www.economia.gob.mx>

- ❖ Muebles de oficina.- Son todos aquellos muebles de madera utilizados en las oficinas o lugares de trabajo.
- ❖ Los demás muebles.- Son todos aquellos muebles de madera que son utilizados cualquier otro espacio físico de las casas.

Por otra parte, las preferencias de los consumidores por categoría de muebles, continuaron orientándose a las categorías de muebles para dormitorio y demás muebles, los cuales representaron 82 por ciento de la importación americana en el año 2003, contra 79 por ciento en el año 1999.

GRÁFICA 2.2
IMPORTACIONES DE MUEBLES DE MADERA POR CATEGORÍA DE ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2003



Fuente: Elaboración propia en base en datos de la fundación Export- Ar.

2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos posee una industria del mueble de la madera muy desarrollada, que produjo en el año 2002 por valor de 30.000 millones de dólares. Al mismo tiempo el mercado enfrenta una muy fuerte competencia del producto importado. Del total producido, aproximadamente el 40% son muebles para el hogar (sin tapizar, excluyendo gabinetes de cocina), otro 40% gabinetes de cocina y un 20% muebles para oficina.

Los EE.UU., son también el principal país importador del mundo, estimándose que para el 2004 las importaciones totales de muebles representarán unos 14.431 millones de dólares (17.1% del total vendido en el país) con un crecimiento de aproximadamente 15% sobre el año anterior, muy por encima del aumento del consumo. Del total de muebles de madera vendidos en Estados Unidos durante el 2003, la cuarta parte fue de origen extranjero. Los principales proveedores son China, Canadá, México e Italia.²⁰

Las importaciones desde México representan un valor de 610 millones de dólares, aunque están creciendo rápidamente, en parte gracias a que el arancel es del 0% y no hay cupos de importación. El fabricante de muebles en México recibe FOB (Free On Bord, es decir la mercadería embalada, despachada y embarcada en nuestro país).

Debido a que México tiene un nivel medio en el volumen de importaciones de EE.UU., respecto al mercado, los posibles exportadores mexicanos podrían ganar mayor participación, si existiera algún tipo de colaboración o asociación entre productores locales, de forma que se pueda ganar volumen y poder así mejorar las condiciones de negociación con los compradores de Estados Unidos.

Por otra parte, como el mercado de Estados Unidos es muy amplio, el potencial exportador debería focalizarse en algún Estado o gran ciudad, al menos como inicio de su actividad exportadora. Asimismo, será necesario definir el tipo de estrategia competitiva, ya sea por precio o por diferenciación del producto, de acuerdo al segmento de mercado que se tome como objetivo.

2.2.1 CONSUMO APARENTE EN LOS ESTADOS UNIDOS

El consumo aparente de muebles de madera se ha obtenido por la suma de las producciones de gabinetes de cocina, muebles de madera para oficina y muebles de madera para el hogar. El consumo aparente (como lo producido nacionalmente más lo importado, menos lo exportado) ha ido creciendo constantemente desde 1998. Entre el año 1988 y el año 2002 el crecimiento promedio del mercado fue del 4.97% y el

²⁰ Fuente: *Base de datos de Comercio Internacional de los Estados Unidos, TradeStats Express*, <http://tse.export.gov/MapFrameset.aspx?MapPage=NTDMapDisplay.aspx&UniqueURL=wikobp45f3upfa451xjz1355-2006-2-2-12-56-27>

departamento de Comercio de Estados Unidos estima un crecimiento promedio del 3% para los años 2003 a 2005 inclusive.

TABLA 2.1
CONSUMO APARENTE DE LOS MUEBLES DE MADERA MILES DE MILLONES DE DOLARES

Año	Gabinetes de Cocina	Oficina	Hogar	Total Muebles de Madera	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente	Variación Anual
1998	9.81	3.23	12.37	25.41	4.42	0.66	29.17	
1999	10.66	3.62	13.00	27.28	5.49	0.61	32.16	10.23%
2000	11.69	4.24	12.99	28.92	6.72	0.69	34.96	8.70%
2001	12.33	3.77	11.86	27.96	6.81	0.64	34.12	-2.38%
2002	14.10	2.82	12.73	29.65	8.14	0.61	37.18	8.95%
2003 (EST.)				30.54	9.29	0.63	39.20	5.43%
2004 (Proy.)				31.45	10.68	0.70	41.44	5.72%
2005 (Proy.)				32.39	11.75	0.73	43.41	4.77%

Fuente: Elaboración propia en base en datos U.S. Department of Commerce, Census Bureau

2.2.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS

De acuerdo con un estudio publicado por la revista especializada en la industria mueblera, (Furniture Today) en enero del 2005, publicó el perfil del consumidor de muebles de los estadounidenses, en donde se aplicaron encuestas a 2,500 hogares emparejando de cerca las características demográficas de los hogares en los Estados Unidos.

Lo esencial de esta encuesta es el saber quienes la contestaron a continuación se muestra los diferentes perfiles que participaron:

FIGURA 2.1
PERFIL DEL PÚBLICO ENCUESTADO

Age	
Under 25	2%
25 - 34	11%
35 - 44	20%
45 - 54	22%
55 - 64	29%
65 and over	16%

Region	
Northeast	20%
Midwes	23%
South	36%
West	21%

Household income	
Under \$20,000	15%
\$20,000 - \$29,999	13%
\$30,000 - \$39,999	12%
\$40,000 - \$49,999	11%
\$50,000 - \$59,999	8%
\$60,000 - \$74,999	13%
\$75,000 - \$84,999	7%
\$85,000 - \$99,999	7%
\$100,000 - \$124,999	8%
\$125,000 or more	6%

Generation	
Generation Y	6%
Generation X	19%
Younger Baby Boomers	19%
Older Baby Boomers	22%
Happy Days Generation	27%
Senior Seniors	7%

Fuente: En base en Furniture/Today, 2005 Consumer Buying Trends Survey

A continuación se presenta los resultados de intención de compra, de muebles y accesorios complementarios para cada una de las generaciones clasificadas por Furniture Today (2005).

TABLA 2.2
INTENCIÓN DE COMPRA POR GENERACION

Rango de Edad al año 2005	Tipo de Generación	% de la generación con intención de comprar muebles	% de la generación de comprar accesorios complementarios
Antes del año 1935 70 años o más	Senior	27 %	33 %
Entre los años 1936 y 1945 60 a 69 años	Happy Days	42 %	47 %
Entre los años 1946 y 1955 50 a 59 años	Older Baby Boomers	41 %	53 %
Entre los años 1956 y 1964 41 a 49 años	Younger Baby Boomers	44 %	53%
Entre los años 1965 y 1975 30 a 40 años	Gen X	51 %	56%
Entre los años 1976 y 1985 20 a 29 años	Gen y	53 %	60 %

Fuente: Elaboración propia en base en Furniture/Today, 2005 Consumer Buying Trends Survey

Una vez conocido lo anterior, es importante saber el número de hogares existentes clasificados por rangos de edad, y cuales de estos son dueños de sus propias casas, para tener claro quienes son los clientes potenciales de los muebles mexicanos en el mercado norteamericano.

TABLA 2.3
NUMERO DE HOGARES, INGRESOS MEDIOS, MEDIA DE GASTOS EN MUEBLES DEL HOGAR Y
OTRAS CARACTERISTICAS SEGÚN EDAD DEL JEFE DE FAMILIA

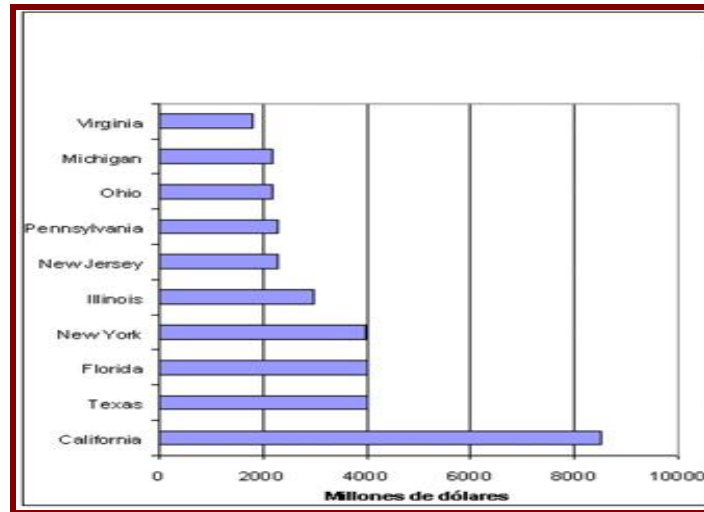
Edad del Jefe de Hogar	<25 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	65+ años	Total
Número de hogares (miles)	8,737	18,988	24,394	22,691	15,314	21,983	112,108
Personas por hogar	1.9	2.9	3.2	2.7	2.1	1.7	1.9
Media de ingresos (US\$)	20,773	49,133	61,532	64,974	53,162	29,711	49,430
Porcentaje de casas en propiedad	15	49	68	76	81	80	66

Fuente: En base en U.S. Bureau of Labour Statistic Consumer Expenditure Survey for 2002

2.2.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA DEMANDA DE MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS

En la figura siguiente se muestra el aspecto cuantitativo del mercado del mueble en los diez Estados más representativos de los Estados Unidos, en cuanto al mencionado aspecto. Los cinco primeros estados representan el 36% del mercado nacional en su plenitud.

FIGURA 2.2
MUEBLES EN GENERAL LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LA DEMANDA



Fuente: En base en Us Bureau Of Labor Statistics Consumer Expenditure Survey de 1999

2.2.4 IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS FUTURAS (DEMANDA POTENCIAL)

El crecimiento del mercado del mueble no se reflejará de igual modo en todos los Estados, ya que los del Noreste y la zona de los Grandes Lagos tienen menos crecimiento, mientras que los “Estados del desierto” de la zona central, así como los del Sur, son más dinámicos, debido en gran medida a la inmigración hispana.

Los mayores mercados metropolitanos para el mueble son Nueva York, Los Ángeles, Chicago, San Francisco y el núcleo Washington-Baltimore, representando el 23% del mercado nacional.

TABLA 2.4
MERCADO DEL MUEBLE DOMÉSTICO Y SU CRECIMIENTO HASTA EL 2010

Estadísticas de las áreas metropolitanas	Estado	Población (en miles)	Participación	Ranking	Muebles (millón es de US\$)	Participación	Ranking	Crecimiento real del mercado de Muebles 2000-2010(%)
New York-North New Jersey-Long Island	NY-NJCTPA	19,921	7.3	1	5,365	8.9	1	29.7
Los Angeles-Riverside-Orange	CA	15,862	5.8	2	4,097	6.8	2	40.5
Chicago-Gary-Kenosha	WI	8,716	3.2	3	2,338	3.9	3	28.1
Francisco-Oakland-San Jose	CA	6,822	2.5	4	2,329	3.9	4	29.0
Washington-Baltimore	DC-MDVAWV	7,339	2.7	5	2,165	3.6	5	29.8
Philadelphia-Wilmington-Atlantic City	PA-NJDEMD	6,004	2.2	6	1,383	2.3	6	15.1
Boston-Worcester-Lawrence-Lowell-Brockton	MA-NH-ILIN	5,870	2.2	7	1,344	2.2	7	24.0
Detroit-Ann Arbor-Flint	MI	5,478	2	8	1,328	2.2	8	28.0
Miami-Fort Lauderdale	FL	3,588	1.3	12	1,257	2.1	9	16.8
Dallas-Fort Worth	TX	4,839	1.8	9	1,253	2.1	10	24.9

Fuente: U.S. Department of Commerce, U.S. Bureau of the Census and Strategic Projejt, 2002.

2.2.5 PRINCIPALES ESTADOS IMPORTADORES EN LOS ESTADOS UNIDOS

Los principales Estados importadores de muebles en los Estados Unidos se presentan en la siguiente tabla ordenados por volumen importado, por tipo de mueble (en miles de dólares).

TABLA 2.5
MAYORES ESTADOS IMPORTADORES EN EL 2003, EN MILES DE DOLARES

Muebles de Madera para Oficina		Muebles de Madera para Cocina		Muebles de Madera para Dormitorios		Los Demás Muebles de Madera	
Estado	USD	Estado	USD	Estado	USD	Estado	USD
New York	207	New York	232	California	753	California	1,370
Michigan	135	Michigan	167	New York	422	New York	696
California	109	North Dakota	113	Texas	170	Michigan	297
North Dakota	58	California	96	Florida	168	North Carolina	275
Illinois	40	Vermont	67	Georgia	156	Texas	274
Total EEUU	749	Total EEUU	911	Total EEUU	2,803	Total EEUU	4,826

Fuente: US Census Bureau, 2003

Como puede verse, California en la costa del pacífico sur, New York en la costa del Atlántico norte y Michigan en la zona de los Grandes Lagos son los principales estados importadores, en concordancia con su alta participación en el PBI del país.

2.3 ACCESO DE LOS MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS

Los muebles de madera²¹ fue uno de los tantos productos negociados en el Tratado de Libre Comercio en América del Norte, en donde se acordó que estos,

²¹ Los muebles de madera entran en la Clasificación arancelaria 9403, Los demás muebles y sus partes

quedaran libres de arancel aduanero progresivamente y en su totalidad a partir de 1999, por lo que actualmente el impuesto de importación es cero. (Bancomext, 2003)

2.3.1 ASPECTOS ADUANEROS Y ARANCELARIOS

Aspectos Aduaneros

En la exportación de muebles todos los trámites aduaneros generalmente son los mismos que se requieren para llevar a cabo cualquier tipo de operación de exportación y comprenden los siguientes aspectos:

Lo primero que se realiza es la determinación de la fracción arancelaria para los muebles en el caso de los muebles michoacanos esta es la 94.03.60 los demás muebles y sus partes.

Después existen también documentos básicos que deberá presentar el exportador a la entrada del producto al mercado estadounidense:

- ❖ Pedimento de exportación
- ❖ Factura Comercial
- ❖ Lista de Empaque
- ❖ Documento de Transporte
- ❖ Certificado de Origen

2.3.2 SEGUROS

Los seguros es el conjunto de coberturas cuya finalidad es garantizarle al asegurado el traslado de las mercancías o bienes muebles de un país a otro cuando éstos sufran pérdidas o daños materiales durante el transporte por cualquier medio o combinación de medios.

Para poder llevar a cabo operaciones comerciales en el mercado internacional (especialmente EE.UU.) es indispensable la contratación, por parte del asegurado, de un

seguro de responsabilidad civil que va a cubrir daños, perjuicios y daños de tipo moral que pueda causar a terceros el uso del producto objeto de exportación, que deberán responder de conformidad con lo establecido en la legislación que regule esta materia. Entre los daños en que se puede incurrir durante la vigencia de la póliza, se encuentran los hechos u omisiones no dolosos los cuales puedan causar la muerte, atenten contra la salud, deterioren y/o destruyan los bienes de terceros.²²

2.3.3 DESPACHO ADUANERO

El despacho aduanero²³ consiste en todos los actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías del territorio nacional. Ésta gestión deberá ser realizada por un Agente Aduanal, que es la persona física autorizada para realizar todos los trámites necesarios a nombre del exportador.

Dentro del Despacho Aduanero, el Agente Aduanal debe pagar a nombre del exportador el Derecho de Trámite Aduanero (DTA) que es el pago por concepto de los servicios proporcionados por una aduana en cada operación de exportación o importación que se realice y que es equivalente al 0.8% del valor de las mercancías en la aduana. En el Diario Oficial de la Federación se publica el monto de este Derecho de acuerdo al Índice Nacional de Precios al Consumidor, de esta manera el Agente Aduanal realizará esta operación cargando el costo en la cuenta de gastos correspondiente.

2.3.4 ASPECTOS NO ARANCELARIOS

Las regulaciones no arancelarias resultan, por su naturaleza más difíciles de conocer, interpretar y cumplir, además han proliferado en los países desarrollados y no necesariamente como una barrera a las importaciones de productos que puedan afectar a la industria local (Bancomext, 2000).

Existe la clasificación de las barreras no arancelarias y estas se dividen en dos grupos (BANCOMEXT, 2004).

²² *Guía Básica del Exportador, BANCOMEXT, 10ª Edición, 2003*

²³ *Ley Aduanera. Artículo 35.*

Regulaciones no arancelarias cuantitativas

- ❖ Permisos de importación o exportación.
- ❖ Cuotas.
- ❖ Impuestos antidumping.
- ❖ Precios oficiales.
- ❖ Impuestos compensatorios.

Regulaciones no arancelarias cualitativas

- ❖ Regulaciones sanitarias.
- ❖ Regulaciones fitosanitarias.
- ❖ Requisitos de etiquetado.
- ❖ Marca de país de origen.
- ❖ Requisitos de empaque.
- ❖ Regulaciones de toxicidad.
- ❖ Normas técnicas.
- ❖ Regulaciones ecológicas.
- ❖ Normas de calidad

2.4 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

La distribución física de mercancías es todo un proceso logístico que implica una serie de fases, que van desde el empaque del producto hasta colocarlo en el almacén o tienda en donde estará al alcance del consumidor final para su adquisición.

2.4.1 EMBALAJE

Existe el Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés) de UNCTAD/OMC editó en 1997 una monografía en español de 112 páginas donde explica como embalar los muebles para que se transporten en buen estado desde el fabricante hasta el cliente final; examina los daños a que están expuestos los diferentes tipos de muebles y sus causas; describe las normas de embalaje exigidas para evitar daños y detalla métodos de ensayo. También expone consideraciones ambientales.²⁴

Debe utilizarse un embalaje apropiado para exportación para asegurar que el producto estará protegido contra los daños durante el almacenamiento, transporte y distribución. La

²⁴ Manual de Embalaje de Muebles, del Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, 1997, <http://www.intracen.org>

principal forma de daño en el caso de los muebles, se refiere a roturas, golpes, rayaduras, abrasión, impresión (la transferencia de marcas desde el embalaje a la superficie del mueble terminado), manchas, decoloraciones, daños por humedad o temperatura. El embalaje debe ser diseñado para proteger al producto tanto como sea posible. El “Manual de embalaje para muebles” publicado por ITC tiene las siguientes recomendaciones:

Marcas y etiquetado

Los paquetes a transportar deben ser marcados claramente con el nombre y dirección del exportador y del importador, el país de origen, el puerto de embarque e información sobre el contenido, así como toda aquella información que permita al importador identificar que el lote de productos ha arribado a destino. El importador requerirá usualmente que el código de artículo esté marcado en el exterior del embalaje, para que el embarque pueda ser distribuido sin abrir los contenedores. El uso de códigos de barra, que puedan ser leídos por censores, está ampliamente difundido en todo Estados Unidos, permitiendo que la distribución del producto pueda realizarse ágilmente.

Un exportador puede tomar las siguientes precauciones

- ❖ Tener cuidado que el estibaje sea limitado
- ❖ Que los materiales sean reutilizables y reciclables
- ❖ Tratar de combinar productos para realizar embarques más grandes, en vez de embarcar más frecuentemente cantidades pequeñas de producto.
- ❖ Desarrollar embalajes reutilizables y multi-funcionales
- ❖ Intentar reducir la presencia de sustancias nocivas o peligrosas.

Aspectos fundamentales cuando se empaacan muebles

- ❖ Seleccionar un medio de transporte y distribución que involucre el mínimo posible de transbordos y operaciones de carga y descarga.
- ❖ Usar contenedores de carga internacionales, cargados con las premisas del fabricante para ser descargados al final de la cadena de distribución, en lo posible, para reducir el número de operaciones de manipulación.
- ❖ Utilizar diseños de embalajes adaptados a las dimensiones de el contenedor y usar *pallets* de medidas estándar, especialmente para muebles pesados de madera sólida.
- ❖ Indicar apropiadamente en el paquete, a través de símbolos internacionalmente reconocidos, la correcta orientación del paquete (cual cara hacia arriba), la cantidad

máxima de paquetes encimados y si el paquete (y el mueble) es suficientemente fuerte como para viajar sobre su lado o su reverso para que pueda ser estibado más económicamente dentro del contenedor.

- ❖ Generar las condiciones necesarias que minimicen la oportunidad de daño al mueble durante el almacenamiento fuera de su embalaje, durante el proceso de embalaje o durante el almacenamiento en el sector de despacho de fábrica.
- ❖ Contar con adecuado equipo para la manipulación de las cargas.
- ❖ Contar con adecuado almacén y mantenimiento.
- ❖ Contar con adecuado entrenamiento del personal.

2.4.2 TRANSPORTE

Es el medio que le permite a los productores o fabricantes de muebles, tener oportunamente los productos en el lugar donde se les haya solicitado, a buen precio y puede significar el fracaso o el éxito de la empresa ya que es uno de los factores importantes del costo de una operación de comercio internacional.

Para hacer una selección adecuada de los medios a utilizar es necesario considerar aspectos como volumen, peso, destino, tiempo de entrega, costo y manejo.

Algunos de los que se recomienda utilizar son los siguientes²⁵:

Desde la fábrica hasta la frontera o puerto marítimo:

- ❖ Ferrocarril.
- ❖ Camión.
- ❖ Combinación de éstos.

Desde puerto marítimo de salida, hasta el puerto de llegada o de destino:

- ❖ Barco

Desde el puerto de llegada o frontera hasta el almacén del importador o mayorista:

- ❖ Tren.
- ❖ Camión.
- ❖ Multimodal (combinación).

²⁵ *Guía Básica del Exportador, 2003.*

En estos medios anteriormente citados se puede utilizar sistemas de Piggy-Back (semiremolques en plataforma de ferrocarril) y el sistema Multimodal.

El medio de transporte que se decida utilizar se debe considerar el costo financiero del capital invertido en los inventarios en tránsito y en bodega; ya que cuando éstos son elevados el transporte más rápido será el más conveniente. Caso contrario cuando el transporte es más lento, bajan sus tarifas pero aumenta el costo financiero por el inventario requerido.

2.4.3 INCOTERMS

En las operaciones de compraventa internacional es muy común que se den diferencias en la interpretación de las negociaciones, las cuales provocan malentendidos, pleitos y litigios, como consecuencia de las distintas prácticas comerciales que existen en los países. Dando como resultado que se dificulte el comercio internacional, se pierda tiempo y dinero.

Con el fin de resolver estas diferencias, la Cámara Internacional de Comercio (CIC), realizó una recopilación y publicación de reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como "Incoterms".

El establecimiento de un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que establezcan la forma en que se llevarán a cabo los derechos y obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales internacionales; es el objetivo fundamental de los Incoterms.

FIGURA 2.3
OBLIGACIONES DEL COMPRADOR Y VENDEDOR SEGÚN LOS DIFERENTES INCOTERMS

Siglas	Embalaje	Carga En depósito	Transp. en origen	Trámites Aduaneros Exp.	Seguro Internal.	Transp. Internal.	Trámites Aduana en destino	Transp. en destino	Descarga en depósito	Venta en origen=D destino=D	Transporte
EXW	V	C	C	C	C	C	C	C	C	VO	Polivalente
FAS	V	V	V	C	C	C	C	C	C	VO	Marítimo
FOB	V	V	V	V	C	C	C	C	C	VO	Marítimo
FCA	V	V	V	V	C	C	C	C	C	VO	Polivalente
FRC											
CFR	V	V	V	V	C	V	C	C	C	VO	Marítimo
CIF	V	V	V	V	V	V	C	C	C	VO	Marítimo
CIP	V	V	V	V	V	V	C	C	C	VO	Polivalente
CPT	V	V	V	V	C	V	C	C	C	VO	Polivalente
DCP											
DES	V	V	V	V	V	V	C	C	C	VD	Marítimo
DEQ	V	V	V	V	V	V	V	C	C	VD	Marítimo
EXQ											
DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	VD	Polivalente
DAF	V	V	V	V	C-V	C-V	C	C	C	-	Terrestre
DDU	V	V	V	V	V	V	C	C	C	VD	Polivalente

V= Obligaciones del Vendedor C= Obligaciones del Comprador

Fuente En base en la : Cámara Internacional de Comercio, Incoterms 2000

2.4.4 COMERCIALIZACIÓN DEL MUEBLE EN LOS ESTADOS UNIDOS

La Comercialización forma parte de las áreas que integran la actividad de la mercadotecnia en conjunto con los estudios de producto, de la política de precios, de publicidad, de promoción y de fuerza de ventas. Todas estas variables se encuentran estrechamente relacionadas ya que las decisiones tomadas, por ejemplo, en cuanto a precios, afectará las políticas y las decisiones en cuanto a la comercialización.

La comercialización eficiente de los productos no se trata únicamente de seleccionar los sistemas o medios idóneos de distribución física de los productos, sino también de lograr interpretar la estrategia comercial de los productos, las costumbres de los compradores, las prácticas comerciales de los agentes de la distribución así como la forma en que pueden ser factores determinantes en las operaciones comerciales.

Debido a la diversidad de los mercados, las costumbres comerciales y el comportamiento de las cadenas de distribución varían de país a país, lo que en su momento, puede complicar la logística comercializadora de los productos, si no se cuenta con una capacidad profesional selectiva de los sistemas arriba mencionados.

2.4.5 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS

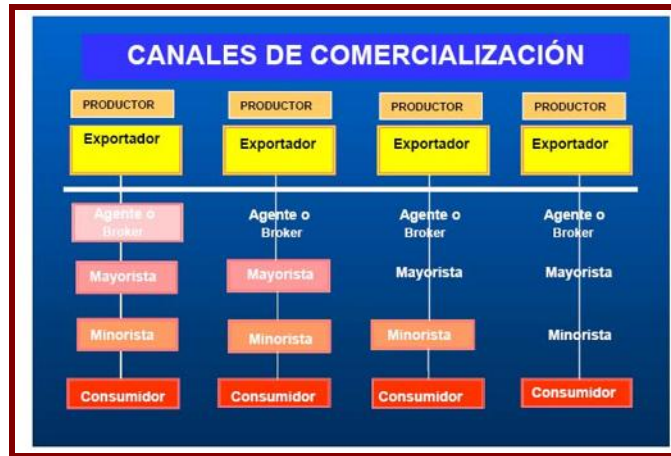
Los canales de comercialización son las rutas que toma un producto para llegar al consumidor final y se relacionan estrechamente a conceptos tales como los de costo/eficiencia, conservación, almacenaje, servicio posventa, política de precios regionales o zonales. La selección de un sistema de comercialización afín al producto, a los intereses de la empresa, al mercado y sus consumidores, es un elemento indispensable de la permanencia en el mercado internacional.

Los canales de comercialización en Estados Unidos se realiza a través de agentes distribuidores, mayoristas o importadores directos para la venta al detalle, que compran del exportador o fabricante para realizar la venta directa en centros de exhibición, tiendas especializadas, mueblerías, ventas por catálogo, ventas electrónicas, ventas para renta o, en su caso, ventas en tiendas de segunda mano.

Los muebles requieren para su comercialización del servicio al cliente, por lo que se hace necesario contar con mecanismos de distribución en el mercado de destino. Estos servicios pueden ser proporcionados por el agente, el mayorista o el distribuidor al detalle.

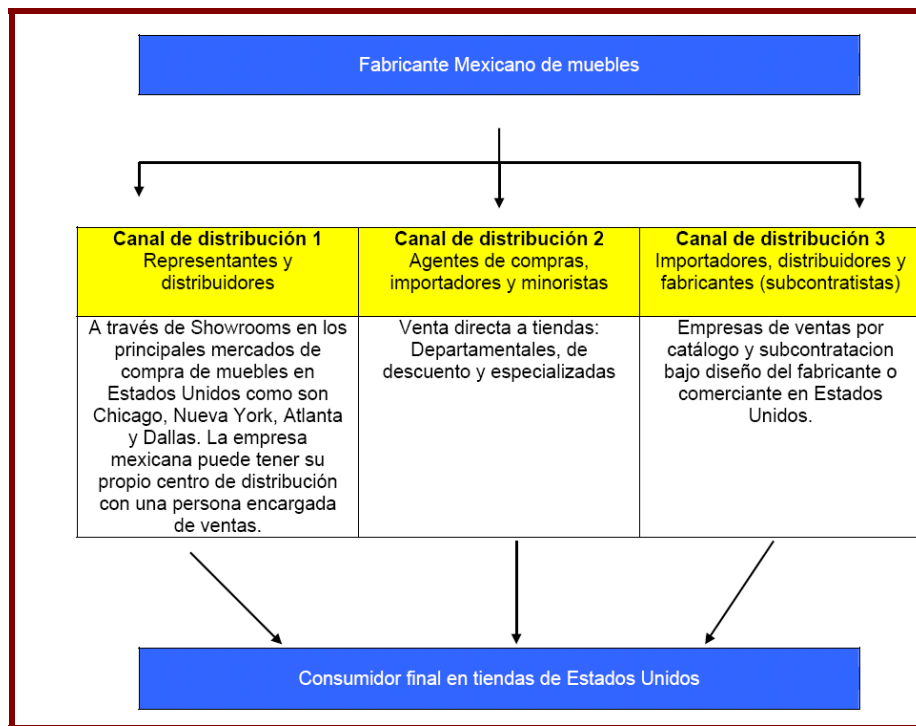
Existen diversos trabajos escritos acerca de los canales de distribución más utilizados, sin embargo estos tienen similitudes a continuación muestran algunos.

FIGURA 2.4
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN I



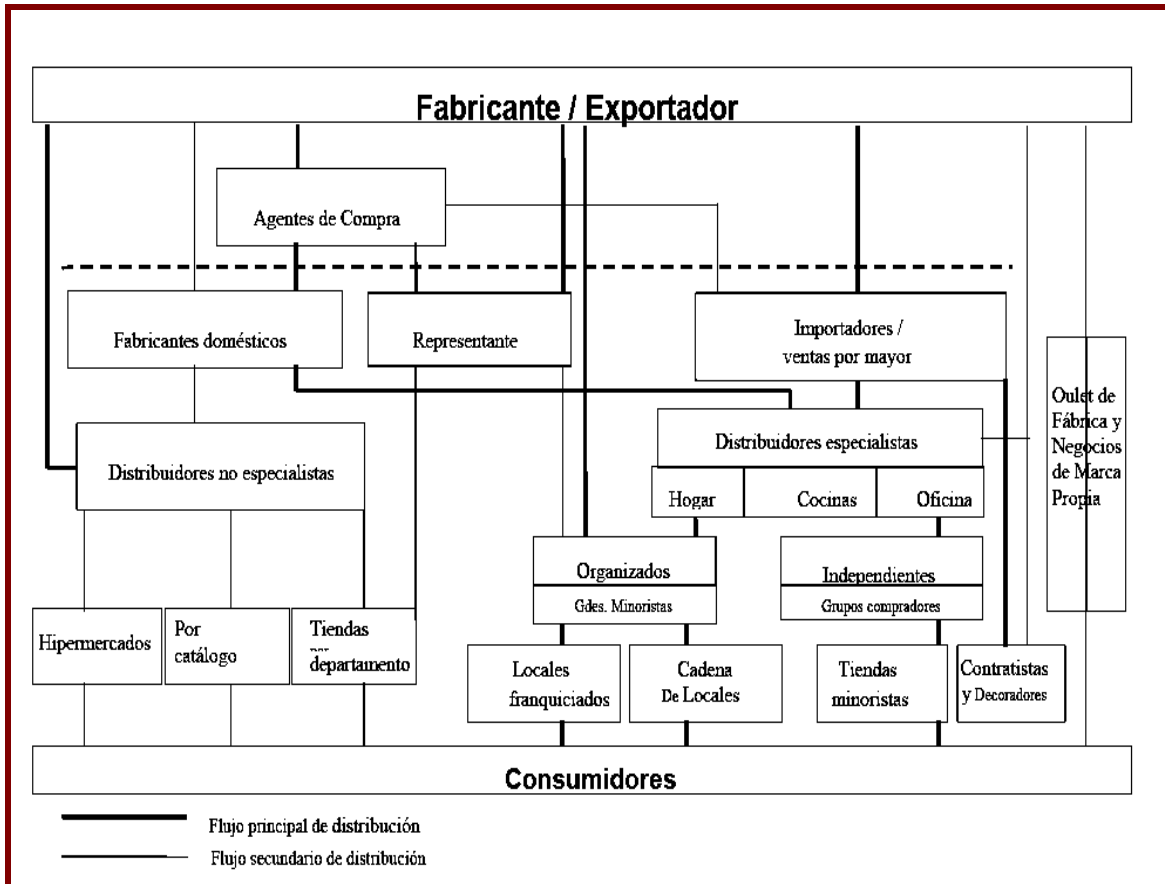
Fuente: En base en Bancomext, La Comercialización de los muebles en Estados Unidos, 2001

FIGURA 2.5
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN II



Fuente: En base en el estudio de Estados Unidos perfil del mercado de muebles de madera, 2003

FIGURA 2.6
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN III



Fuente: En base en los Muebles de Madera Estados Unidos, Pro Argentina, 2005

Sin embargo, estas figuras tienen mucho en común a continuación se definirán los principales participantes en los diferentes canales de distribución empezando desde el fabricante hasta llegar al consumidor final.

Importadores/Distribuidores

Comprando por cuenta propia, el importador toma propiedad de los bienes y es responsable por la venta posterior y distribución en Estados Unidos. Él está familiarizado con los mercados locales y puede ofrecer considerable información y guía al fabricante y al exportador mexicano en relación al negocio del mueble en su mercado, tanto como los procedimientos de comercio exterior y mantenimiento del *stock*. El desarrollo de una exitosa relación comercial entre el fabricante y el importador puede llevar a un alto nivel

de cooperación, que ofrezca a fabricante información sobre los diseños correctos para el mercado, las tendencias nuevas, el uso de materiales y calidad requeridos.

La mayoría de los productos mobiliarios extranjeros entran en Estados Unidos vía importadores o distribuidores, siendo este camino el más aconsejable para los productos que quieran hacer su entrada por primera vez. Los importadores americanos suelen exigir un margen del 30% al 35% de las ventas, aunque prestan una serie de servicios útiles entre ellos el almacenaje y mantenimiento de un *stock*.

Existe una numerosa cantidad de importadores/distribuidores, y su número sigue creciendo. Suelen establecer relaciones comerciales de larga duración, pero acompañadas de estrictas condiciones (exclusividad, diseño, calidad, términos, distribución, etc.)

Es interesante tener en cuenta que los minoristas de ventas a bajo precio (“venta en puerta a puerta”) no suelen poseer su propia sala de exposición, mientras que aquellos que realizan ventas de mayor precio, si tienen tales facilidades, o bien acceso a las mayores ferias del mueble o a los centros de diseño de las grandes ciudades. Si bien existe presencia de la IWFA (Asociación Internacional de venta al por mayor del mueble) lo cierto es que de los 50 miembros, la mayoría sólo se dedican a la distribución, quedando fuera de esta asociación gran parte de los importadores/distribuidores. Actualmente esta asociación opera como “*The International Furniture Suppliers Association (IFSA)*”²⁶

Fabricantes domésticos

Dado el rápido incremento de los costos de producción, lo cual les ha quitado competitividad (especialmente en líneas de producción trabajo-intensivas), los fabricantes asumen cada vez más el papel de importador. Al igual que los importadores puros, ellos buscan fuentes de bajos costos, que produzcan partes, en lugar de comprar los artículos ya hechos. La principal ventaja es que estos ítems pueden ser fabricados acorde a su propio diseño, calidad y color especificado. Se está convirtiendo en práctica habitual,

²⁶ Se puede obtener un directorio de los miembros de la IFSA en: <http://www.ifsainfo.com/>

entre los fabricantes estadounidenses, complementar sus propios productos con muebles extranjeros.

Mientras que otros sólo importan partes, o bien ensamblan componentes extranjeros, actividad que parece ir en aumento. Este sistema conlleva normalmente la pérdida de la identidad del producto, quizá la manera de salvar este escollo sea crear un estilo de diseño, mediante la firma de los diseñadores más notables del país de origen.

Agentes de compra

Estas son compañías independientes que negocian y concretan operaciones por cuenta de terceros y actúan como intermediarios entre compradores y vendedores. Ellos no compran ni venden por su propia cuenta y trabajan sobre una base de comisiones. La mayoría de los agentes representan a más de un fabricante, aunque la competencia está limitada. A menudo los agentes de compra tienen su oficina en el país de abastecimiento.

Representantes

Hay también compañías independientes que trabajan sobre contratos con uno o más fabricantes. También trabajan en base a comisiones. La existencia de productos se forma a menudo sobre una base de consignaciones. Si el agente vendedor construye su propio stock, está de hecho funcionando como un importador/mayorista.

Organización propia en los Estados Unidos

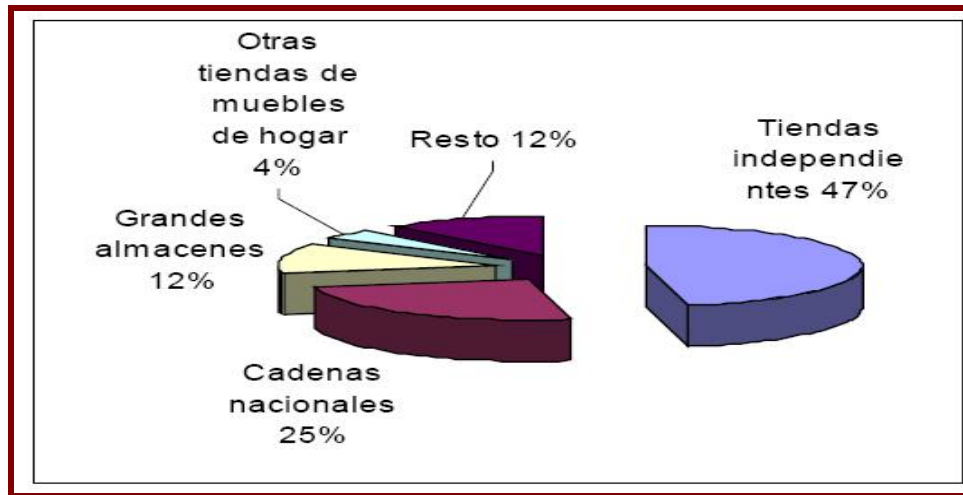
Esta opción sólo es válida para aquellos productos cuyo objetivo sea la diversificación y un amplio sector de consumidores. Pero trae consigo una serie de gastos de establecimiento y marketing, que sólo podrán mantenerse en caso de ganancias substanciales. Este sistema permite ejercer el control total sobre el producto, lo que también requiere que la organización sea encabezada por un director de ventas y marketing experimentado, conocedor del sector mobiliario en Estados Unidos.

Venta directa a los minoristas de gran tamaño

El obstáculo de los importadores y los distribuidores puede ser salvado mediante una alianza con uno de los pocos minoristas de gran tamaño del mueble. Debido a la

presión que tienen los minoristas por distinguirse de sus competidores, necesitan productos únicos que no sean de fácil disponibilidad para los proveedores. Casi la mitad de los minoristas estadounidenses trabajan mediante tiendas independientes y pequeñas cadenas regionales, tal y como muestra en la siguiente gráfico.

GRÁFICA 2.3
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN III



Fuente: En base en *Furniture Today*, 2003.

Es interesante resaltar que el 8% de todas las ventas de minoristas se realizan a través de los propios fabricantes, que sólo usan un proveedor. Los casos más relevantes son Ethan Allen, La-Z-Boy y Thomasville. El mercado minorista está concentrado en pocas manos, las diez tiendas más importantes representan el 21% del mercado minorista.

TABLA 2.6
TOP 10 DE LOS MINORISTAS AMERICANOS MÁS IMPORTANTES DE MUEBLES

Nombre de la tienda	Ventas de Muebles en millones de dólares (1999)	Numero de tiendas
Ethan Allen; Canbury, CT	1096	275
Art Van; Warren, MI	530	28
Thomasville Home Furniture Stores	390	107
Drexel Heritage Home Inspirations	295	87
Robb & Stucky; Fort Myers, FL	177	12
Furniture Land South; High Point	165	1
Boyles Furniture; Hickory, NC	151	14
Carls; Boca Raton, FL	111	14
Kittle's; Indianapolis, IN	94	17
Domain; Norwood, MA	60	24

Fuente: En base en *Furniture Today*, 2003.

Puede ser difícil encontrar buenos minoristas, ya que es común que sean reacios a negociar con proveedores extranjeros, por cuestión de idioma o costumbres. El uso de agentes o representantes en los Estados Unidos, puede ser una buena solución a este problema. Sin embargo, su trabajo implica una comisión, que suele oscilar entre el 6% y el 10% sobre el precio de fábrica.

Las tiendas por departamento, las grandes cadenas de mueblerías y los locales de descuento también realizan compras directas a oferentes extranjeros. Este modo de compra resulta cada vez más frecuente, puesto que permite bajar costos de intermediación facilitando que el producto llegue al mercado minorista a un precio final más bajo. Esta modalidad se acentúa sobre todo con los productos de moda, por ejemplo con los muebles de ratán, tan apreciados en la actualidad, donde la competencia vía precios se hace más intensa. Lamentablemente, este sistema ha generado grandes excesos de oferta con productos de baja calidad.

Existen grandes cadenas que tienen su propio equipo de compras y que operan en todo el mundo. Los compradores prefieren que la brecha entre los procesos de manufactura y la compra de insumos (por ejemplo, los proveedores de madera) sea lo más pequeña posible para controlar mejor el proceso productivo y evitar las discrepancias entre las necesidades del comprador y el producto final.

Compras grupales / cooperativas.

Es un conjunto de minoristas que compra a fabricantes nacionales o extranjeros volúmenes importantes para lograr mejores precios. Luego los integrantes comercializan individualmente los productos en sus negocios. Hay grupos de compradores o cooperativas que prefieren minimizar los costos de intermediación comprando directamente al oferente. Esta modalidad exige una gran escala, como así también un trato directo con algún oferente conocido. Estos grupos realizan compras para sus agentes miembros como así también para otros minoristas y actúan como agentes financieros entre el productor y el minorista. También brindan a sus miembros otras facilidades, como depósito de mercaderías, publicidad, entrenamiento de personal y asesoría legal / comercial. El objetivo es que sus miembros puedan competir con las cadenas comerciales que tienen la fuerza necesaria para conseguir grandes descuentos por los volúmenes que comercializan. Los grupos de compras tienden a concentrar sus en pocos oferentes e intensificar los vínculos para promocionar conjuntamente las ventas. Esta modalidad es conocida como “partner shopping” y tiene su origen en los Estados Unidos.

Venta a través de diseñadores de interiores

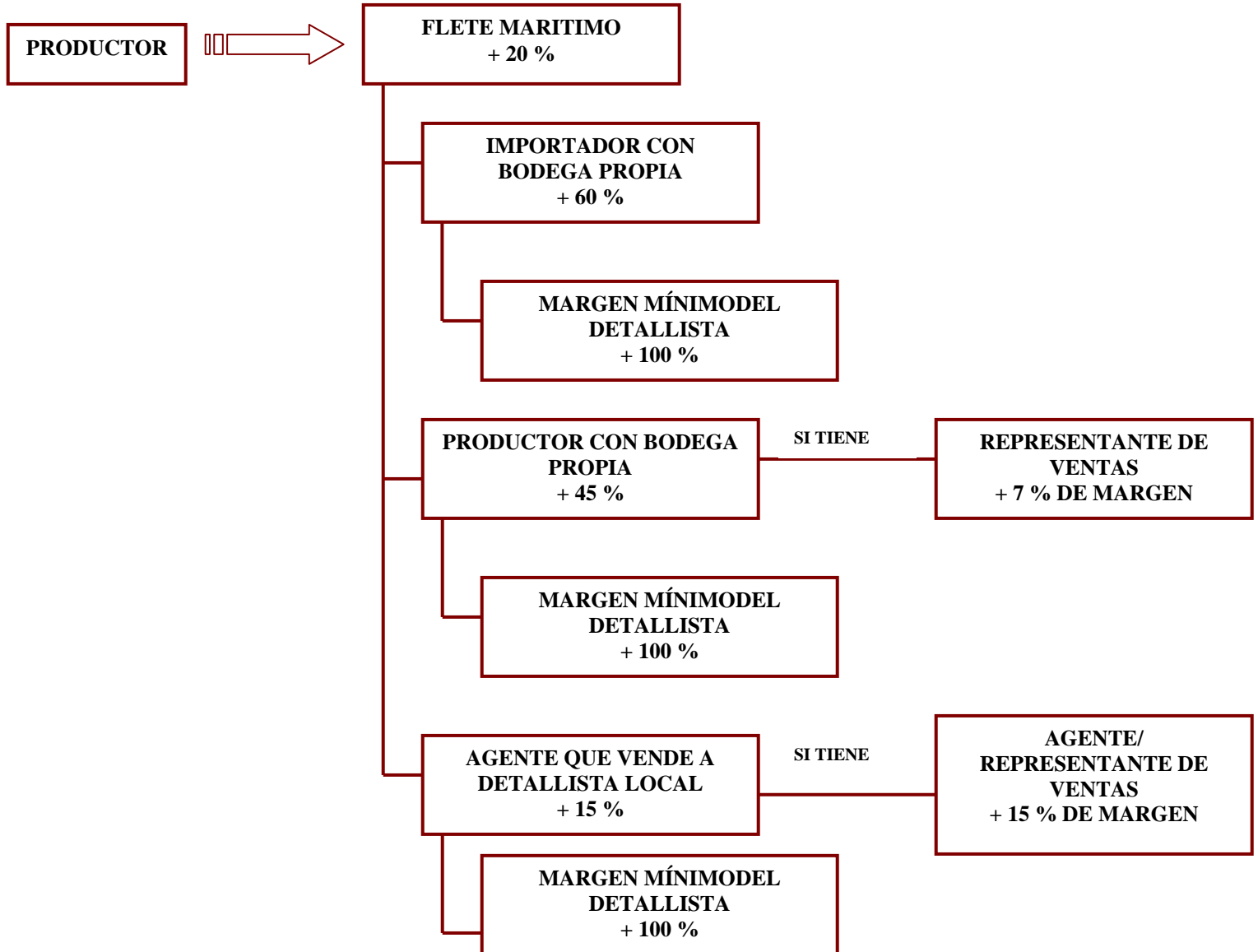
Los diseñadores de interiores buscan muebles con diseños únicos, que nadie pueda encontrar con facilidad en otro lugar. El método del negocio es similar al empleado con los minoristas más grandes, aunque se puede obtener un precio más alto. Aunque, generalmente, los diseñadores carecen de depósito y por ello hacen compras en pequeñas cantidades, estas pueden ser frecuentes. La exhibición de productos, tanto en nombre propio o por medio de importadores, bien en exposiciones o en centros de diseño, es un camino apropiado para acceder a los diseñadores.²⁷

²⁷ Una de las formas de ponerse en contacto con los diseñadores, es a través de American Society of Interior Designers (ASID) o en la dirección de Internet www.asid.org

2.4.6 MÁRGENES DE INTERMEDIACION

A continuación se presenta un modelo de los márgenes de intermediación que se utilizan en el mercado estadounidense en la comercialización de muebles de madera.

FIGURA 2.7
MÁRGENES DE INTERMEDIACION DE LOS MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS



Fuente: Elaboración propia en base en la guía de exportación sectorial Muebles y sus partes, Bancomext, 2000

Para entender los márgenes de intermediación con mayor claridad a continuación se muestra en el siguiente tabla la forma de cómo se comporta el precio de exportación ya sea en muebles tapizados como en rústicos y en hierro forjado desde el precio FOB hasta el precio al consumidor.

TABLA 2.7
MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN EN PORCENTAJE

Concepto	Bajo	Medio	Alto
Precio FOB	100.0	100.0	100.0
Costo/Seguro/ Flete	20.0	20.0	20.0
Precio CIF Frontera	120.0	120.0	120.0
Transporte Terrestre	12.0	12.0	12.0
Costo en puerto destino	132.0	132.0	132.0
Mayorista (30/40/50%)	39.6	52.8	66.0
Precio Mayoreo	171.6	184.8	198.0
Minorista (60/80/100%)	103.0	147	198.0
Precio sin impuestos a la venta	274.6	331.8	396.0
Impuesto variable 6 % promedio	16.5	19.9	23.8
Precio al consumidor	291.1	351.7	419.8

Fuente: Elaboración propia en base en el estudio de Estados Unidos, comercialización de muebles, BANCOMEXT, 2003

2.4.7 PRECIOS PAGADOS ACTUALMENTE

Los precios de los muebles de madera en el caso de Estados Unidos están determinados por diferentes factores y parámetros, mismos que juegan un papel muy importante para su determinación tales como la oferta y la demanda, la expectativa de los márgenes deseados y el precio existente en el mercado y por último el tipo de material con el que fueron fabricados y su funcionalidad.²⁸

En la determinación de un precio de exportación se deben analizar diversas variables, tales como: La situación del mercado, los costos de producción y comercialización.

²⁸ Estudio de Mercado Elaborado por la Consejería Comercial de Miami, Florida, Estados Unidos perfil de mercado de muebles de madera, BANCOMEXT, 2003

Muchas empresas que en el ámbito de la exportación presuponen que, para fijar un precio de exportación basta simplemente con calcular los costos de producción y de comercialización y sumar a estos un porcentaje de beneficio.

La determinación de un precio de exportación es más compleja, implica una evaluación de los costos pero además un análisis de la situación del mercado para el producto. El mercado y los objetivos de la empresa en el mismo, deberán ser el punto de partida para la formación del precio y solo se deberán emplear datos de costos para determinar si se puede satisfacer ese mercado y obtener beneficios. Por precio se entiende lo que se está dispuesto a pagar por un bien o servicio, expresado en un valor monetario: pesos, dólares, etc.

Los precios de los muebles de madera en el caso de Estados Unidos están determinados por diferentes factores y parámetros, mismos que juegan un papel muy importante para su determinación tales como la oferta y la demanda, la expectativa de los márgenes deseados y el precio existente en el mercado y por último el tipo de material con el que fueron fabricados y su funcionalidad.²⁹

Para tener una idea más clara sobre los precios a los que se comercializan los muebles existen diversos sitios electrónicos que puede consultarse como referencia:

- Los muebles de dormitorio
http://www.furniturebuzz.com/category.asp?type=sol_wood,
- Los demás muebles de madera
http://www.furniturebuzz.com/collections.htm?c=1&ViewBy=living_room,
- Los muebles de la cocinas
<http://www.furniturebuzz.com/category.asp?p=5&type=utility&sort=&hiprice=&lprice=>,
- Los muebles de oficina <http://www.furniturebuzz.com/categories/workcenters.htm>

²⁹ Estudio de Mercado Elaborado por la Consejería Comercial de Miami, Florida, Estados Unidos perfil de mercado de muebles de madera, BANCOMEXT, 2003

2.4.8 PUBLICIDAD Y PROMOCION DE LOS MUEBLES EN EL MERCADO NORTEAMERICANO

Los catálogos de muebles deben ser de gran calidad, tanto de impresión como de imagen. En EE.UU. existe un número reducido de espacios de exhibición para muebles, por lo que el catálogo cobra mayor importancia. La presentación europea sin accesorios, puede valer para muebles de carácter moderno pero no para los clásicos.

La presentación con accesorios ayuda la venta del producto al cliente norteamericano. Además, el estilo de publicidad es poco preciso y más “sensacionalista”.

➤ Estrategias de promoción

Los minoristas, suelen pedir colaboración a sus proveedores en el presupuesto de promoción, al que normalmente destinan el 6% del presupuesto total. Estadísticamente los gastos se reparten de la siguiente manera, según el medio de comunicación empleado:

- ❖ 35% Periódicos y diarios
- ❖ 20% Televisión
- ❖ 10% Radio
- ❖ 9% Correo directo
- ❖ 6% Páginas amarillas
- ❖ 20% Otros

Existen diferencias entre las distintas regiones norteamericanas que deben ser tomadas en cuenta.

➤ Prensa escrita, revistas

En este medio, tiene más repercusión la presencia continua que el tamaño del anuncio. Existen una serie de revistas especializadas en el comercio de muebles, y se presentan a continuación:

TABLA 2.8
MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN DE LOS MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS EN DOLARES

Nombre	Circulación (Ejemplares)	Ediciones por Año	*Costo por Anuncio
FORNITURE TODAY (CAHNERS)	20,000+	52	10,000 +
FORNITURE STYLE (VANCE)	30,000+	12	9,000
INFORNITURE (FAIRCHILD)	21,000	14	9,200
HFN (FAIRCHILD)	25,000	52	12,000+
FORNITURE WORLD	22,000	6	4,800
HOME FURNISHINGS RETAILERS (NHFA)	17,000	11	4,725
FABRICS & FURNISHIGS INTERNACIONAL	10,000 +	4	6,100
* por una pagina a 4 colores, por edición			

Fuente: En base en Estudio de los muebles de madera en Estados Unidos, 2004

➤ Comercio electrónico

El comercio electrónico puede ser una gran ayuda para la venta y difusión. El comercio electrónico tiene dos vertientes predominantes, el “*Business to Business*” (B2B) y el “*Business to Consumers*”(B2C). Este último, B2C de negocio a consumidor, no es muy apropiado para el mundo del mueble y mucho menos para el mueble de alta calidad.

Pero en cambio, el B2B de negocio a negocio, crea una importante conciencia, una imagen además de facilitar ciertos servicios. Con esta idea, ya han nacido una serie de tiendas virtuales, siendo el más reseñable el *Furniture Trade Online, FTO* (www.furnituretradeonline.com). Este comercio virtual incluye cientos de fabricantes y anticuarios, además de colaborar con la *Interior Designer Society (IDS)*, relacionado con el *National Home Furnishings Association (NHFA)*, organización formada por unos 3500 minoristas.

➤ **Agencias de publicidad**

En el momento en que se decide exportar a otro país, y realizar una campaña de promoción, es útil tener en cuenta la posibilidad de contratar una agencia de publicidad. Tales agencias son capaces de encargarse de todos los aspectos de la campaña, aunque suelen cobrar altos honorarios.

➤ **Promociones en las tiendas**

Los fabricantes pueden apoyar a sus clientes minoristas y contribuir con la publicidad del producto y con la coordinación de eventos especiales en las tiendas, como demostraciones, etc.

El éxito de una exportación dependerá, en primera instancia, de la existencia de la demanda por el producto a exportar y el nivel competitivo de su costo. En segundo término dependerá del servicio que el exportador ofrezca a su cliente, desde el inicio de las negociaciones. En mercados tan competidos, el exportador deberá implementar estrategias innovadoras de servicio.

El concepto de servicio incluye:

- ❖ El seguimiento oportuno de las negociaciones a larga distancia.
- ❖ Flexibilidad para adaptar el producto a los requerimientos del comprador.
- ❖ Constancia en la calidad y el precio previamente acordado.
- ❖ Utilización de empaque y embalaje necesario.
- ❖ Cumplimiento de las normas y regulaciones exigidas por las autoridades correspondientes.
- ❖ Entrega a tiempo de la mercancía.

Otra estrategia de servicio es ofrecer al comprador información sobre los costos promedio de transporte, tiempo de envío y otras sugerencias útiles para que éste pueda programar con más certeza su pedido, sin importar que el precio sea cotizado en fábrica. Hay que recordar que el comprador generalmente espera que su proveedor le facilite todo el proceso de compra-venta, desde el primer contacto, hasta la entrega de la mercancía.

2.4.9 ACCESO A FINANCIAMIENTO

En épocas como las actuales en las que el valor y el movimiento del dinero se tornan en parte por demás vital en todo género de actividades, el financiamiento adquiere proporciones tales, que de su adecuada utilización surgen la posibilidad y la garantía de hacer negocios y la de mantener en pie, a las unidades de producción.

El comercio internacional, se vale de fuentes internacionales de financiamiento para acceder a créditos de tipo preferencial, a fin de otorgar a los importadores o exportadores, según sea el caso, financiamientos a tasas de interés preferenciales.

En México, el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext), tiene establecidas líneas de crédito que van del financiamiento para la compra de materia prima para fabricar productos de exportación, hasta financiamientos a la promoción y ventas en el extranjero a fin de hacer éstos competitivos. Todo un abanico de diferentes financiamientos se encuentra estructurado a fin de apoyar el comercio exterior como por ejemplo el del sector mueblero.

El financiamiento es importante para impulsar el desarrollo exportador de las empresas. Se vincula estrechamente con la producción e integración de la oferta exportable calificada y con una estrategia de venta internacional exitosa. Se requiere que las empresas hagan un debido uso de los recursos crediticios para favorecer un proceso de crecimiento sano y ordenado de sus actividades.

CAPÍTULO III

CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES TEORICAS QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD

En este capítulo se expone el sustento teórico de la investigación a partir del análisis y referencia de los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que permitan la construcción del conocimiento nuevo en nuestro objeto de estudio. En consecuencia, se realiza aquí, la revisión hemerobibliográfica con la finalidad de establecer los conceptos y medidas que constituirán los argumentos e ideas que apoyarán la temática del trabajo de investigación.

3.1 EL COMERCIO INTERNACIONAL Y SUS BENEFICIOS

Cuando nos referimos a las relaciones comerciales o de servicios, así como a las de intercambio tecnológico, estamos propiamente hablando del comercio internacional, el cual se define como la ciencia de la economía que estudia las leyes que rigen a las relaciones de intercambio de bienes y servicios, que establecen los residentes de un país con los del resto del mundo, en el proceso de satisfacción de sus necesidades de bienes escasos (Mercado, 1998).

Las relaciones básicas que estudia el comercio internacional son: Exportación o venta de bienes y servicios (incluyendo los de fuerza de trabajo), importación o compra de bienes y servicios (incluyendo fuerza de trabajo), compra o venta de uso de derechos en forma temporal o permanente de marcas, patentes o tecnologías, y transferencias de bienes, servicios, derechos, etc. sin contraprestación alguna.

En cuanto a los beneficios, los estados realizan comercio internacional por dos razones básicas, cada una de las cuales aporta su ganancia del comercio. En primer lugar, los países comercian porque son diferentes entre sí, en segundo lugar los países

comercian para conseguir economías de escala en la producción. En el mundo real, los patrones del comercio internacional reflejan la interacción de estos dos motivos.

Las ventajas que presenta el comercio internacional entre diferentes países son la de profundizar en la división del trabajo, mejorar la especialización, diversificar el mercado interno y desarrollar la productividad nacional en comparación con otros países.

Al respecto Barros, sugería que “La primera implicación del comercio internacional es, pues, que el flujo real prominente del aparato productivo de cada sistema aislado ya no tendrá que reflejar los requisitos de la demanda interna. Se producen ciertos artículos además de los correspondientes al consumo interno, otros no se producen o son producidos en cantidad insuficiente, los mecanismos internacionales constituyen el mecanismo indirecto de ajuste” (Barros, 1982).

Existen algunas relaciones básicas que estudia el comercio internacional como es 1) Exportación o venta de bienes y servicios (incluyendo los de fuerza de trabajo), 2) Importación o compra de bienes y servicios (incluyendo fuerza de trabajo), 3) Compra o venta de uso de derechos en forma temporal o permanente de marcas, patentes o tecnologías, y transferencias de bienes, servicios, derechos, etc. sin contraprestación alguna.

Es por eso que el comercio es una producción indirecta, debido a que con la especialización y el intercambio se obtiene más bienes con igual costo o igual cantidad de mercancías a menor costo.

Mediante la transacción internacional, una nación puede incrementar su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Un país puede especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que las empresas sean relativamente más productivas e importar aquellos productos y servicios en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando así el nivel medio de productividad en la economía. Porter menciona que “Si no hubiera competencia internacional, el nivel de productividad alcanzable en la economía de una nación sería en gran medida independiente de lo que estuviera teniendo lugar en otras naciones. Sin embargo el comercio internacional y las inversiones extranjeras

brindan por una parte, la oportunidad de elevar el nivel de productividad nacional y por otra una amenaza para aumentarla o incluso mantenerla". (Barros, 1982)

Además, cuanto más comercio exista, tanta más especialización habrá. Ésta, a su vez, conduce a una mayor producción y si se evalúa el bienestar mediante los niveles de producción, habrá mayor satisfacción. De esa forma, el comercio exterior incrementa el ingreso total y promedio de cada país, sin olvidar que ciertas personas pueden experimentar altibajos en sus ingresos individuales (Porter, 1991).

La apertura del comercio exterior y su expansión tiende a dañar a los consumidores de productos exportables y a beneficiar a los dueños de los recursos necesarios para estos. Así el comercio exterior es visto como provechoso o no dependiendo de las circunstancias económicas específicas de cada grupo de interés.

Históricamente el comercio entre distintos países existe desde la antigüedad. A través del tiempo se han creado diversas teorías para explicar las razones de su procedencia, para lo cual revisaremos a continuación sólo algunas para dar una referencia al respecto.

3.2 PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

La primera de las teorías es la clásica, que encuentra su fundamento en la producción y, especialmente, en las diferentes funciones de producción debidas a las diversas técnicas utilizadas. Estas generan variadas productividades de trabajo y, en consecuencia, distintos costos entre los países.

Adam Smith, en 1776, fue el precursor de la teoría económica del comercio, quien proponía que una nación debería explotar sus ventajas absolutas; la riqueza de una nación será maximizada si un país se especializa en su sector exportador e importar aquellos bienes más baratos en el interior, es decir, resulta preferible comprar en el exterior aquellos productos en los cuales la producción nacional emplea más trabajo para producirlos en el país. Chacholiades, en 1992, argumentaba que todos los países podrían beneficiarse del libre comercio pues los recursos del mundo podrían asignarse eficientemente, generando ganancias para todos y cada uno de los países comerciantes (Bonales, 2003).

La teoría económica del comercio fue revisada, y modificada, en 1817, por David Ricardo y posteriormente por Robert Torrens, quienes desarrollaron el concepto de “ventajas comparativas”, para explicar los flujos de comercio de bienes entre países, éstos podrían beneficiarse del comercio mutuo adquiriendo del extranjero aquellos bienes cuyo precio relativo interno sea mayor, especializándose en la producción y exportación de aquellos bienes que internamente tengan un precio relativo menor. A las naciones les conviene especializarse en aquellos sectores donde sus “ventajas comparativas” sean mayores, lo cual les permite obtener más bienes y servicios que bajo la autosuficiencia. Así como las barreras al comercio internacional, disminuyen la disponibilidad de bienes para un país, significando un empobrecimiento de su pueblo al poder consumir menos bienes.

La teoría clásica del comercio internacional sufre de una severa limitación; depende de la teoría del valor trabajo, la cual afirma que el trabajo es el único factor de producción y que, en una economía cerrada, los bienes se intercambian de acuerdo con las cantidades relativas de trabajo que contienen. En cambio, en el caso del comercio, el precio de los bienes que produce cada país depende de no sólo del trabajo, también de la relación entre las tasas salariales de un país y las del extranjero; así un país tendrá ventaja en el costo en los bienes para los que su productividad relativa sea mayor que su salario relativo y, el resto del mundo tendrá ventaja en los otros. Además, también se cuenta con el tipo de cambio, el cual puede resultar ser un elemento útil para manejar las variables en beneficio de las expectativas nacionales (Bonales, 2003).

J. Stuart Mill, profundizó el análisis de su maestro David Ricardo, estableció que la tasa efectiva de cambio es función de la demanda de los productos y, por tanto, la ganancia del intercambio depende de la intensidad relativa de esas demandas.

A partir de este planteamiento, el pensamiento girará en torno a la demanda recíproca y sus elasticidades, es decir, dentro de los límites determinados por los costos comparativos, la relación real de intercambio estará determinada por la fuerza y la elasticidad de la demanda de cada país por los productos del otro.

La segunda teoría es la neoclásica. A finales del siglo XIX, se inició la escuela del pensamiento marginalista o neoclásica como hoy se le conoce. Dentro de esta teoría, el estudio del comercio internacional sufrió algunas modificaciones incorporándose el capital como factor de producción, gracias a algunas sofisticaciones matemáticas que permiten el estudio de algunos bienes y varios países simultáneamente. Los neoclásicos, consideran que los costos nacionales se deben no a la productividad diferente sino al hecho de existir en cada país un número diferente de factores, de ahí que cada nación tienda a especializarse en la producción en la cual la proporción de factores de que dispone es la más favorable (Bonales, 2003).

Los neoclásicos, identificaron que ni Ricardo ni Torrens se preocuparon por definir cuáles eran los últimos determinantes de la ventaja comparativa, pues, dependía de las diferencias comparativas en la productividad del trabajo; pero no llegaron a explicar las bases para esas diferencias. Sin embargo, los neoclásicos no tomaron en cuenta que en el análisis de Ricardo existía una razón implícita, eran las diferencias en la bondad de la naturaleza, que si bien no lo explica detalladamente si lo menciona (Bonales, 2003).

El aporte más importante de la teoría neoclásica fue desarrollado por Eli Heckscher y Bertil Ohlín, quienes desde 1919 abandonaron la teoría del valor-trabajo y formularon su teoría de la “proporción de los factores”, basada en dos postulados: 1) Los bienes difieren en su composición de trabajo y capital, es decir, requieren una diferente intensidad de factores y, 2) Las naciones difieren en su oferta de factores, o sea, existe una diferencia en la abundancia de factores.

La teoría de la proporción de factores, supone que existe uniformidad de la tecnología y los gustos en los diferentes países que hay libre comercio, ignora los costos de transportación, mercados perfectos e inmovilidad de los factores productivos. La contribución más importante de Chacholiades, en 1992, fue demostrar que los países se especializan en aquellos productos que requieren los factores abundantes que hay en el país y, que la ventaja comparativa está determinada por la utilización preponderante del factor exuberante. Al hacer esto, los productos pueden ser más baratos lo que permite que su precio también lo sea y, de esta forma, puedan ser competitivos en el ámbito internacional.

Además, sugiere que las naciones hacen lo mejor con lo que tienen, más que anticipar tendencias económicas o cambios para desarrollar ventajas en nuevas industrias emergentes. De esa forma, la teoría aporta un buen marco para el análisis de los efectos del comercio en el bienestar económico de la nación en términos corrientes, en la eficiencia, en la utilización de los recursos disponibles, cómo usar mejor lo que tenemos. Sin embargo, no dice nada de cómo incrementar lo que disponemos o cómo apreciar los efectos del comercio internacional en el crecimiento económico.

Las críticas que surgieron a esta teoría fueron las de Raymond Vernon y Louos T. Well, los cuales argumentaron que la innovación jugaba un papel importante en el comercio generando ventajas comparativas, al menos en el corto plazo. También, se criticó este modelo por ser demasiado estático y por su enfoque basado en la maximización de la riqueza dados los recursos actuales. Sin embargo, la crítica más importante fue la de Wassily Leontief, en 1954. Contrario a las expectativas de Heckscher-Ohlín la “paradoja de Leontief”, demostró que las exportaciones de Estados Unidos de América, eran en promedio menos intensivas en capital que sus importaciones.

La “paradoja de Leontief”, fue, también, sometida a críticas. Hubo teorías que aclaraban la paradoja parcialmente, argumentando que había factores que no se habían considerado como la intensidad de mano de obra calificada, o capital humano, en los productos americanos exportados; o el capital intelectual invertido, o bien, que el rango de productos exportados se determinaba con base en la demanda interna, las cuales al abordar el análisis desde el punto de vista de las diferencias de los factores de producción hicieron resurgir en el pensamiento económico el interés por las funciones de producción.

Por consiguiente, este cuestionamiento llevó al pensamiento económico de un ámbito teórico a otro muy práctico: la evidencia empírica. Ahora bien, contrario a lo que se esperaba, se encontró que las evidencias reflejaban no al modelo neoclásico sino más bien al modelo clásico. De esta forma, los estudios hechos por MacDougall (1951), Stern (1962) y Balassa (1963) brindaron un fuerte soporte para la teoría clásica de la ventaja comparativa; aún cuando el mayor defecto de ésta continúa siendo que no aporta ninguna luz sobre qué determina la ventaja comparativa y sobre cómo puede ésta cambiar en el futuro. Es así como el modelo que realiza mejores predicciones (el Ricardiano) es

demasiado limitado para otros propósitos mientras que, por ahora, hay fuertes evidencias contra el modelo de Heckscher-Ohlín.

Llegado a este punto, la mejor respuesta parece ser volver a la idea Ricardiana, según la cual el modelo del comercio viene determinado por las diferencias en productividad más que por los recursos, aunque esto todavía deja sin explicar las razones de estas diferencias. Así, el modelo Ricardiano es un instrumento extremadamente útil para pensar sobre las razones por la que se produce el comercio y sobre los efectos del comercio internacional en el bienestar nacional.

Sin embargo, se le continúa haciendo algunas críticas como:

1. Predice un grado de especialización extremo que no se observa en el mundo real.
2. Hace abstracción de amplios efectos del comercio internacional sobre la distribución de la renta dentro de cada país, y por tanto, predice que los países en su conjunto siempre ganan con el comercio. En la práctica, el comercio internacional sí tiene importantes efectos sobre la distribución de la renta, pero ello no demerita que el país como un todo salga beneficiado con el mismo.
3. No otorga ningún papel a las diferencias de recursos entre países como causa del comercio, omitiendo así aspectos importantes del sistema de comercio. Como se señaló antes, Ricardo, sí menciona las bondades de la naturaleza con lo que implícitamente, está reconociendo ese papel, más no lo desarrolla.
4. Ignora el posible papel de las economías de escala como causa del comercio, lo que hace ineficaz para explicar los grandes flujos comerciales entre naciones aparentemente similares.

A pesar de ello, la predicción básica del modelo Ricardiano, que los países tenderán a exportar aquellos bienes en los que su productividad es relativamente alta, sigue siendo válida en la teoría del comercio internacional.

Por lo tanto, han surgido teorías alternativas más recientes que basan su explicación en la distinción entre el trabajo calificado y no calificado, en la noción de disponibilidad de factores y, en el elemento tecnológico, como elemento explicativo del intercambio de Schiavo-Campo. Todos estos esfuerzos encubren, de hecho, un retorno a

la concepción Ricardiana sobre la teoría de las ventajas comparativas, especialmente, porque toman en cuenta la especialidad del factor trabajo.

Y la tercera es la ventaja competitiva, donde Michael Porter llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones y las empresas. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

La teoría de Porter, desarrollada en 1980, constituye un enfoque alternativo a lo convencional y por mucho tiempo predominante teoría de las ventajas comparativas que explica el éxito económico a partir de la relativa abundancia de factores de producción. El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y microeconómicos operados durante la pasada década a escala internacional, el impacto de la tercera revolución tecnológica sobre los aparatos productivos, así como la creciente tendencia hacia la integración de los mercados, conforman una nueva economía mundial más dinámica, cuyas características desbordan el enfoque esencialmente estático de las ventajas comparativas.

Ha habido una creciente conciencia de que los supuestos que fundamentan las teorías de la ventaja comparativa en el comercio son tan impracticables como ilusorios en muchos sectores. La teoría estándar asume que no hay economías de escala, que las tecnologías son idénticas en todos los sitios, que los productores no se diferencian unos de otros y que el conjunto de factores nacionales es fijo, da como descontado que los factores, tales como la mano de obra especializada y el capital, no se mueven entre las naciones.

Los costos de los factores siguen siendo importantes en sectores dependientes de los recursos naturales, en aquéllos en los que la parte dominante del costo total es mano de obra no calificada o semicalificada y, finalmente en aquéllos en los que la tecnología es sencilla y ampliamente disponible. Sin embargo, en muchos sectores la ventaja comparativa en los factores ha sido durante mucho tiempo una explicación incompleta del tráfico comercial, especialmente, en aquellos sectores y segmentos intrasectoriales en los

que intervienen tecnologías refinadas y altamente calificadas, precisamente aquéllos más importantes para la prosperidad nacional.

Los nuevos esquemas de organización y la tecnología han dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos. De este modo, el acceso a factores abundantes es menos importante en muchos sectores que ésta y las técnicas para procesarlos de forma efectiva o eficiente. Por otro lado, la globalización de los sectores libera a la empresa de la servidumbre que pueda representar la dotación de factores de una sola nación. Las materias primas, los componentes, la maquinaria y muchos servicios se pueden conseguir en otros lugares del mundo en condiciones comparables.

Por ello, una nueva teoría debe ir más allá de la ventaja comparativa y llegar a la ventaja competitiva de una nación. Debe explicar por qué las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva en todas sus formas, que no solamente en los limitados tipos de ventaja basada en los factores que se contemplan en la teoría de la ventaja comparativa, según Porter, la mayoría de las teorías del comercio se fijan exclusivamente en el costo y restan importancia a la calidad y los productos diferenciados. Basa su análisis a un nivel sectorial de la economía nacional y, más que eso, a un nivel de segmentos dentro de un determinado sector.

Una premisa determinante es que la ventaja nacional se comprende mejor mediante el examen de determinados sectores y agrupamientos de sectores. Ahora bien, tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas. Los sectores pueden evolucionar hacia una mayor o menor atractivo con el transcurso del tiempo, a medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios (Bonales, 2003).

3.3 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO COMPETITIVIDAD

En el año de 1893, la mano de obra calificada era escasa y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta en casi todos los productos. Por lo tanto se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un precio percibido alto en las mercancías: lo mejor que se consigue es lo único disponible (Pollack, García, 2004).

En las primeras décadas del presente siglo se consideraba que el crecimiento de la producción no solamente respondía a los factores productivos ortodoxos: capital, tierra y trabajo; también dependía de aspectos relacionados con la tecnología y con la organización social. Esta última podía propiciar la presencia de agentes de cambio con capacidad para innovar los procesos productivos existentes. (Schumpeter, en Chávez 2004).

Si bien el crecimiento económico estaba basado en el incremento de los factores ortodoxos, la tecnología y la organización social eran la fuente de lo que Schumpeter llamó el desenvolvimiento económico. Dos décadas después de la publicación original de la obra de Schumpeter, en el periodo de la posguerra, aparece el llamado pensamiento económico del CEPAL- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- este pensamiento se basaba en un enfoque estructural para explicar el subdesarrollo de los países de América Latina y planteaba que la economía mundial está compuesta por dos polos, el centro y la periferia, cuyas estructuras productivas difieren de modo sustancial. (Schumpeter, en Chávez 2004).

Debido a su desarrollo histórico, la estructura de los países llamados periféricos se caracteriza por su especialización y heterogeneidad. La especialización se refería a la concentración productiva, alrededor de los sectores productivos primarios -minería, agricultura- los cuales eran fuertes exportadores de materias primas hacia los países centrales. La heterogeneidad consistía en el hecho de que los sectores industriales de la periferia eran poco relevantes y principalmente importadores.

Esta situación motivaba que:

...los incrementos de la productividad del trabajo son más intensos en la industria del centro que en los primario-exportadores de la periferia, hecho que a su vez se refleja en la disparidad de los ritmos de aumento de las respectivas medias. (Schumpeter, 1994 en Chávez 2004).

Aquí como podemos notar ya existe la competitividad sobre la base del desarrollo de la productividad. Por lo tanto el progreso técnico y su consecuencia, la productividad, se concentraba en los países centrales. Esto provocaba que la capacidad para acumular y

crear riqueza fuera cada vez mayor en los países centrales con respecto de los países periféricos.

Otra línea de pensamiento que influyó en el surgimiento de competitividad fue el movimiento mundial hacia el desarrollo sustentable. De acuerdo con Carl Mitcham (1995) los orígenes cercanos del concepto de desarrollo sustentable se ubica en los límites del crecimiento, la idea es que el crecimiento no puede continuar indefinidamente con los mismos parámetros en que se ha presentado en los últimos cien años. En consecuencia, el crecimiento económico tiene un límite relacionado con la capacidad del planeta para sustentarlo.

Esto representa el concepto de desarrollo, el cual deberá medirse a través de un incremento en el nivel de vida de los participantes en la estructura económica. De esa manera, el concepto de competitividad aparece como la capacidad de una entidad para emprender, de una manera sustentable, un proceso de desarrollo.

3.4 LA COMPETITIVIDAD COMO CONCEPTO

El concepto de competitividad se relaciona estrechamente con la productividad, ambos son la fuente del crecimiento económico. La competitividad es hoy una preocupación central, tanto de los países desarrollados como de los en desarrollo. Sin embargo, a pesar de la tremenda preocupación por el tema, el concepto es a menudo mal interpretado.

El concepto de “competitividad país” es erróneamente entendido como la participación del país en el mercado mundial de sus productos. No obstante, muchos países con alta participación en las exportaciones continúan siendo pobres, y en muchos casos con una muy regresiva distribución del ingreso. También se da la situación inversa, países con baja participación en el comercio mundial tienen menores niveles de pobreza y una mejor distribución del ingreso. El verdadero reto del crecimiento económico es crear las condiciones para un rápido y sostenido crecimiento en la productividad, de las personas, de las empresas, y por ende, del país.

La mayor parte de la discusión sobre competitividad se ha centrado en las condicionantes macroeconómicas, políticas y legales del comportamiento de las economías. Como se ha dicho, existe consenso en que la conjunción de políticas fiscales y monetarias sanas con instituciones políticas estables, un contexto legal confiable, y una sociedad integrada, contribuye significativamente al éxito de las economías. Si bien las condiciones macroeconómicas son necesarias, no son suficientes para lograr un buen comportamiento de la economía. El contexto macroeconómico proporciona oportunidades para la creación de riqueza, pero no crea directamente la riqueza. Esta se genera en los fundamentos microeconómicos de la economía, los cuales dependen de las estrategias y prácticas de gestión de las empresas, de la calidad de los insumos, de la infraestructura e instituciones existentes, de los marcos regulatorios y de otras políticas que constituyen el entorno de negocios en el cual compiten las empresas. El mejoramiento a nivel microeconómico es una condición necesaria para que las reformas monetarias, fiscales, políticas y legales realmente den sus frutos (Pollack, García, 2004).

También la competitividad en términos comerciales, significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes confrontándose con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor.

La competitividad en el ámbito del comercio exterior, se puede conceptualizar en dos niveles (Lerma 2000):

1. Macroestructural, se refiere a las condiciones básicas y generales del país o región, para que las empresas puedan operar con eficiencia.
2. Microestructural, comprende las condiciones a nivel empresa y producto, que pueden hacer que la mercancía se desplace exitosamente en los mercados meta.

Dentro del nivel macroestructural, se consideran los siguientes elementos:

1. Dotación de recursos.
2. Infraestructura:
 - 2.1. Puertos y aduanas
 - 2.2. Comunicaciones y transportes:
 - 2.2.1. Carreteras.
 - 2.2.2. Ferrocarriles.
 - 2.2.3. Marina Mercante.

- 2.2.4. Aviación Mercante.
- 2.2.5. Telefonía y comunicaciones satelital.
- 2.3. El sistema educativo:
 - 2.3.1. Cultura exportadora y en negocios internacionales, perneada en la población en general.
 - 2.3.2. Formación de valores.
- 3. Desarrollo tecnológico
- 4. Interacción preactiva entre empresas, gobierno y universidad (cooperación para la obtención de los objetivos).
- 5. Apoyo institucional eficiente:
 - 5.1. Financiamiento preferencial.
 - 5.2. Promoción para la exportación
 - 5.2.1. Interna.
 - 5.2.3. Externa.
 - 5.3. Conocimiento especializado en el comercio exterior:
 - 5.3.1. Capacitación.
 - 5.3.2. Asesoría.
 - 5.3.4. Información.
 - 5.4. Normatividad en el comercio exterior:
 - 5.4.1. Legislación nacional en materia de comercio exterior.
 - 5.4.2. Tratados y convenios comerciales bilaterales y multilaterales.
 - 5.4.3. Normatividad internacional.
- 6. Vigencias del estado de derecho:
 - Orden y paz social.
 - Nivel interno de precios y tipo de cambio adecuado.

Como resultado de la investigación y análisis efectuado, con respecto a los factores de éxito presentes en los países altamente exportadores, se encuentra que la competitividad internacional (en el ámbito nacional), depende de los factores que a continuación se describen:

- a) La dotación de recursos naturales comprende, tanto las materias primas, la localización geoeconómica, variedad climática, población capaz, diligente, motivada, integrada y solidaria, etc.

b) La infraestructura requerida para agilizar el movimiento de mercancías, comprende tanto factores como procedimientos e instituciones. En lo referente a los medios físicos, están preponderadamente las comunicaciones, el transporte, los puertos y las aduanas.

c) La educación de excelencia es factor fundamental para el desarrollo de un país, esto es una constante en todas las naciones que han logrado el éxito en el comercio exterior. La educación no sólo compensa la escasez de recursos con los que la naturaleza lo hubiese dotado a la región, sino que exponencia los potenciales de aquéllos con los que cuenta.

d) En lo que respecta al comercio exterior, la cultura exportadora y en negocios internacionales impregnada en la población, impulsa a la participación activa de su población en los mercados internacionales.

e) En el ámbito internacional, para el establecimiento de relaciones comerciales perdurables, es necesario que exista seguridad para ambos actores de la operación comercial (importadores y exportadores), lo cual supone la presencia de valores, sobre los que se edifique la confianza.

f) El desarrollo tecnológico es resultado natural de la existencia de un sistema educativo y de investigación, en el ámbito de excelencia. Sólo con una población preparada y motivada bajo un marco de seguridad, se logra hacer realidad todo aquello de lo que es capaz una sociedad.

En la actualidad, la tecnología y el trabajo han demostrado primar sobre la dotación de recursos naturales, incrementando el valor de la producción, en una proporción mayor, a la parte que representa el sólo insumo de materias primas.

Para que la planta productiva y sistema de comercialización funcione al máximo de eficiencia, se requiere de una relación profunda, comprometida y preactiva entre la empresa, el gobierno y la universidad, tanto en forma institucional, como individualizada, donde la empresa se dedique a producir y comercializar, el gobierno provea el marco de seguridad y apoyo necesarios, además de crear la infraestructura requerida, y la

universidad se aboque a educar y a investigar en todo aquello que la planta productiva y el desarrollo del país requieran.

El soporte institucional que el gobierno y las organizaciones de apoyo al comercio exterior ofrecen en los países exitosos en las exportaciones, se agrupa en tres categorías:

- a) Financiamiento preferencial en el ámbito internacional,
- b) Promoción en el interior y exterior para la exportación, y
- c) Apoyo con asesoría, información y entrenamiento especializado en esta materia.

La legislación y convenios con respecto al comercio exterior, pueden facilitar o dificultar estructuralmente la realización de exportaciones e importaciones exitosas; dentro de la normatividad para el comercio exterior, se debe procurar que se facilite, motive y apoye el esfuerzo exportador de la empresa nacional.

Para que un país se mantenga consistentemente operado en el mercado exterior, siendo atractivo para la inversión nacional y extranjera, se requiere que el país sea estable en materia política, además que cuente con orden y paz social, lo cual supone la existencia y permanencia real del estado de derecho. Con estos elementos, además de la educación, se pueden lograr altas tasas de crecimiento, mejora continua de las condiciones de vida y niveles estables de precios y tipo de cambio.

En lo que se refiere a los factores microestructurales de la competitividad para el comercio exterior, se abordan diversos aspectos en cuanto a:

- Producto vendible en el mercado exterior en función a:
 - Diseño.
 - Calidad.
 - Presentación.
 - Tecnología.
 - Envase.
 - Embalaje.
 - Precio.
- Comercialización:
 - Promoción.

Venta.

Servicio.

Condiciones comerciales.

- Empresa en lo que corresponde a su:
Organización económica, productiva y tecnológica.
Actitud hacia los negocios internacionales (Lerma, 2000).

Sin embargo, también existen otras definiciones sobre el concepto de competitividad las cuales se mencionan a continuación.

3.5 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

En México, como en muchos otros países hablar sobre la competitividad internacional en el marco de un proceso de globalización resulta algo cotidiano, y a pesar del amplio uso de tales términos, a menudo se hacen inferencias sobre su significado, sin reflexionar sobre los límites conceptuales de tales términos.³⁰

Todas las empresas, cualesquiera que sean su giro o su tamaño, se encuentran inmersas en un entorno de competencia. En este contexto se pone en juego factores como el equipo que se usa, la mano de obra, la disponibilidad de capitales, la tecnología, el conocimiento del mercado, y algunos otros que se consideran factores de competencia. La tarea es competir para permanecer, pero el hecho de permanecer tiene un objetivo, mirar hacia el futuro, con estrategias definidas, además de la participación del mercado, y con utilidades para las empresas, además del conocimiento del mercado. Aquí es importante aclarar que el término de competitividad no está en el diccionario español, en inglés (competitiveness) es un término más común.

Una empresa competitiva es, entre otras cosas, una empresa líder capaz de hacer lo que otros aún no se plantean. Es por eso que habrá que plantearse las preguntas necesarias para encontrar el camino hacia la competitividad de las empresas. ¿Son los costos, la innovación o el tiempo las claves del éxito? ¿Siguen siendo válidos estos planteamientos iniciales sobre la competitividad de las empresas? La empresa no puede limitarse a su

³⁰ GUTIERREZ, R. Elizabeth, *El cotidiano*, N° 89, Mayo – Junio, 1998.

entorno propio debe participar, compartir, influir, en los restantes agentes de la competitividad. En ello se juega su futuro.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por competitividad han evolucionado durante los últimos 18 años y su utilización se ha referido a tres ámbitos diferentes: regional, sectorial y de una empresa. El ámbito regional es el que ha concentrado el mayor interés de estudio.

La competitividad está en tres diferentes niveles, país, sector y empresa. No obstante se tiene que la competitividad es un concepto altamente relativo, no todas las naciones ni todos los sectores o empresas pueden ser igualmente competitivas en los mercados mundiales. Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por competitividad han evolucionado desde aquellas que se refieren a la productividad y habilidad económica, donde se suponen modificaciones al producto para incrementar la productividad para mejorar niveles de salarios (Cohen) donde se empieza a hablar de calidad, menor precio y competidores domésticos e internacionales (Porter) y pasando por necesidades de mayor participación de mercado, utilidades y satisfacción de los clientes (Álvarez). A continuación se muestra la cronología de la definición de competitividad.

La mayoría de ellas hace referencia al producto, al precio la calidad, distribución de mercancías, participación de mercado, y en la cual vemos la evolución que tiene el concepto de competitividad hasta llegar al último proceso de evolución del mismo.

En los primeros trabajos sobre el concepto de competitividad, Cohen y coautores establecen en 1984 que la competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad, lo cual genera altos niveles de salario. (Cohen, 1984)

Un año después, Scott presenta un estudio sobre la competitividad de los Estados Unidos de América, y establece que... la competitividad nacional se refiere a la habilidad de un país para producir y distribuir mercancías en la economía internacional compitiendo contra bienes y servicios producidos en otros países, y hacer esto de tal manera que obtenga incrementos en los estándares de vida. (Scott, 1985)

En 1989 la CEPAL-ONUDI nos dice que la competitividad es sostener e incrementar la participación del mercado para un mejor nivel de vida, y que esto formará un camino sólido basado en el aumento de la productividad, que por consecuencia incorporará al progreso técnico. (CEPAL- ONUDI, 1989).

Esta es una definición que aún no incorpora problemas como mano de obra barata y altamente tecnificada, además del proceso de internacionalización de muchas empresas, y del flujo de inversiones a donde más convenga, en función de los bloques económicos.

En 1992, Porter define la competitividad como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Bonales, 2003).

Esta definición mantiene las dos bases teóricas mencionadas por Scott; es decir, la internacionalización y el desarrollo manifestado por un incremento de los ingresos reales de los habitantes. Además Porter identifica la calidad y el precio como los factores fundamentales para lograr la realización de las mercancías producidas en el mercado internacional. Ya no es solamente la productividad la que define la competitividad como lo señalan Cohen y coautores seis años antes, sino también es relevante la calidad de los productos obtenidos, además de que al tener un producto competitivo en el mercado, los salarios de los trabajadores se ven incrementados esto hace que la empresa tenga mano de obra, cada vez más calificada y nos da como resultado la mejor eficiencia en el uso de tecnología.

Para Ortiz Flores en 1991 da una evolución al concepto de competitividad... el cual se basa en el conjunto de acciones que permiten a una determinada empresa operar rentablemente en una economía de mercado.

Lo importante para las empresas latinoamericanas es precisamente la rentabilidad del negocio, algunas están pensando en las utilidades, pero las empresas competitivas están pensando en ¿Cómo permanecer en el mercado? Y que posicionamiento tendrán en el futuro, cuáles son las necesidades y deseos de los consumidores.

Para Geraldo Muller en 1992 nos refiere que el concepto de competitividad... es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar mantener o ampliar la participación de mercado de una manera lucrativa que permita su crecimiento.

Seis años más tarde, la OCDE - Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico- presenta una nueva definición del concepto. Para este organismo, la competitividad es... *la habilidad de compañías, industrias (sectores), naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestas a la competencia internacional, altos factores de ingresos (relativos) y niveles de empleo con una base sustentable.* (Hatzichronoglou, 1996). Esta definición, propuesta por la OCDE se mantiene las ideas Básicas de internacionalización y diferenciación entre crecimiento y desarrollo. En este último caso, el desarrollo se expresa a través de los ingresos y niveles de empleo, además del problema que acarrea la alta capacitación, en los países industrializados y el grave problema que es el desempleo, el cual es alto en Europa y Japón.

En 1997 Álvarez Torres nos da su concepto de competitividad lo cual implica en primer lugar decidirse a tomar control de la organización, ser responsable de su presente y de su futuro, y en segundo lugar incorporar prácticas y procedimientos de alto valor que incrementen drásticamente la competitividad y los resultados del negocio.

En 1999 Gutiérrez Pulido, nos ofrece su concepto de competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Aquí nos dice que se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad a bajo precio y en un menor tiempo de entrega, además enfatiza los servicios los cuales cada día vienen siendo más y más importantes en el comercio mundial.

En el año 2000 Jon Azua ilustra con un concepto desarrollado sobre la base del concepto de Porter y nos dice que la competitividad es el resultado de hacer mejor las cosas que los demás de una forma permanente, se refiere a la mejora continua, se explica en función de nuevas redes y/o alianzas competitivas (inmersas en el difícil equilibrio entre la competencia y la cooperación) a través de complejas interacciones entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios activos conocidos como regiones innovadoras.

3.6. CLASIFICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad puede ser clasificada de acuerdo a dos criterios: nivel descriptivo y por tipos. A continuación se presentarán las distintas competitividades que pueden definirse a partir de los dos criterios mencionados.

3.6.1. NIVEL DESCRIPTIVO

Pero ¿Qué entendemos por nivel en este contexto? Por nivel de competitividad se entiende el nivel referente al que aluden las descripciones de la empresa o país. Estas descripciones pueden referirse a contextos de diferente nivel. Micro, meso, macro. Así se habla de competitividad nacional, regional o empresarial, competitividad sistémica.

3.6.2 TIPOS DE COMPETITIVIDAD

3.6.2. A LA COMPETITIVIDAD EN TÉRMINOS DE INSUMOS

Para una compañía, los elementos más importantes son los insumos: mano de obra, terrenos, capital, administración, tecnologías y otros. Cuando una empresa es eficiente en términos de insumos, significa que está realizando la asignación de los mismos al mínimo costo por unidad producida. Para el logro de la eficiencia, los insumos se deben utilizar en la forma más productiva posible. De esto, se deriva que el componente más importante para la mayoría de las compañías fuese la productividad por trabajador y que, aquella que posea ventaja en este sentido, usualmente tendrá los menores costos de producción; es decir tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos.

Para Peter Drucker (1993) el conocimiento constituye el factor clave a desarrollar como insumo productivo, y en este sentido, sirve de instrumento para alcanzar mayores resultados, en el ámbito social y económico. Una sociedad educada facilitará obtener un mayor nivel de producto con el menor uso posible de los factores productivos, incluyendo el conocimiento como uno de ellos. Al referirse a la mano de obra señala que esta no sólo necesita un alto grado de conocimiento formal, requiere, sobre todo, gran capacidad para aprender y adquirir conocimiento adicional.

3.6.2.B LA COMPETITIVIDAD EN TÉRMINOS DE PRODUCTOS

La calidad de un producto, como ventaja competitiva, hace que éste gane reputación, dando a la empresa la posibilidad de cobrar un precio mayor. La calidad también permitirá una disminución de costos, al ahorrar el tiempo que perdería un trabajador en corregir las fallas, o evitar el prestar servicios adicionales fuera de lo normal, siempre y cuando el costo de corregir las fallas o prestar servicios adicionales fuese mayor que el costo de tener una calidad mayor.

En el largo plazo, la competitividad de los productos, estará dada por la innovación. La misma incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización. La innovación puede llegar a ser la ventaja competitiva más importante, por que permite a la compañía diferenciar su producto de las demás empresas, cuya creación exclusiva puede permitirle que cobre un precio mayor. También puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores, lo que significa un mayor margen de ganancia, sólo si el costo de la innovación es menor que la reducción en los costos.

La competencia obliga a una auto superación constante, y en momentos de cambio, esta obligación es ineludible. El empresario y el alto directivo tienen la misión de adelantarse y dirigir este cambio, de estimular la creatividad y de conseguir la organización se sitúe en la cresta de la ola. Involucrar al cliente en la idea de que es bueno aumentar la calidad, se puede lograr mediante la personalización de los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales de los clientes, así como la reducción en el tiempo de respuesta en la entrega de dicho bien o prestación del servicio.

3.6.2.C EL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA COMPETITIVIDAD

Existe un importante número de trabajos que analizan la competitividad, cuyo principal objetivo es la medición del concepto. A esta línea de estudio se le puede llamar el enfoque cuantitativo de la competitividad.

Los intentos de medir la competitividad se han ubicado en tres diferentes niveles: Competitividad regional, sectorial o de firma. La mayor parte de los trabajos se refieren a la competitividad regional en donde frecuentemente se mezcla también con una visión

sectorial. Es decir, se analizan los sectores productivos localizados en diferentes regiones con el objeto de establecer en cuáles sectores es más competitiva una región.

3.6.2.D EL ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD

Como se señaló anteriormente, uno de los fundamentos teóricos del concepto de competitividad corresponde a la relevancia que se otorga a la estructura económica. Por esto, un importante grupo de estudios acerca de la competitividad se enfoca al análisis de las interacciones que se suceden en la estructura económica de un país para, de esta manera, dilucidar las condiciones en que puede sustentarse un proceso de desarrollo. Inicialmente a este grupo de estudios se le conoció como competitividad estructural (OCDE 1992). La competitividad estructural se refiere a la "... especialización en la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización (host) todo lo cual constituye el estado de suministro de bienes y servicios (Hatzichronoglou, 1996).

En los últimos años algunos autores han utilizado el enfoque de sistemas para analizar el comportamiento de la estructura productiva de una región; esto ha llevado a renombrar esta línea de estudio como competitividad sistémica. En dicha línea, la estructura económica se conceptualiza como un conjunto de sistemas que interactúan entre ellos para permitir un resultado específico que puede ser el nivel de producción, el valor agregado, el nivel de vida. De la manera en que interactúan los sistemas, se obtiene una mayor o menor competitividad. (López, 1999) "...la interacción, dentro de la economía nacional, de los componentes de los sistemas que la componen-el financiero, el de producción, el de innovación y el de gobierno- suministran la palanca más importante para el futuro crecimiento y el empleo" (Bradford, 1994).

Una de las principales preocupaciones de los estudios acerca de la competitividad sistémica consiste en establecer lineamientos para mejorar la capacidad económica de una región. La competitividad sistémica establece la necesidad de crear una estructura económica competitiva a partir de una visión estratégica de mediano y largo plazos. Esta construcción no se basa solamente en el mejoramiento de las condiciones en las que opera el mercado doméstico, sino principalmente en la identificación y reforzamiento de las partes de la estructura económica que se encuentran débiles y en la consolidación de las fuertes.

Los estudios de competitividad sistémica han dado paso a dos áreas

El análisis de la estructura económica (estudio de casos)

La política económica dirigida al desarrollo de una estructura económica competitiva.

La primera área es la más popular y en ella se estudia la manera en que diversos sectores en diferentes países han logrado construir ventajas competitivas (López, 1999).

La segunda área de análisis se sustenta en la primera e intenta establecer propuestas dirigidas al fortalecimiento de la estructura económica con el objeto de mejorar la competitividad de la región. Destacan trabajos realizados por el Instituto Alemán para el desarrollo, en el cual, la competitividad de un país debe sustentarse en acuerdos sociales. Así la competitividad sistémica se basa en un concepto multidimensional de conducción que incluye competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones, en donde se entrelazan los principales grupos de actores (Messner, 1996).

3.7 MODELOS Y MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD.

Existen diversos modelos de la competitividad y también un desarrollo en los modelos al actualizarse. Los enfoques de los modelos son dos, la medición Macro económica y la medición Micro, la primera se refiere a la medición de un sector industrial o de un país y la segunda de una empresa.

Para autores como Azua, Porter, el concepto de competitividad engloba aspectos sobre la calidad de vida y nivel de vida, empleos, desarrollo, permanencia en el mercado. Se tiene diferentes conceptos de los diferentes autores, desde los que nos hablan de penetración en el mercado, flujos de inversión, mano de obra, aspectos como innovación tecnológica, canales de distribución, costo-beneficio, costos de producción, precio de venta, competidores domésticos, estándares de calidad, niveles de producto, procesos de producción además de la productividad. Todo esto nos conlleva a hacer un análisis para poder determinar cuáles son variables causantes de la competitividad.

3.7.1 MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER (ROMBO DE LA VENTAJA NACIONAL DE PORTER)

Este modelo se basa en la ventaja competitiva de las naciones, regiones y otras áreas geográficas, esto es mediante las determinantes de la ventaja competitiva nacional “los cuatro factores del rombo de Porter” (Porter, 1996).

Los fabricantes de automóviles japoneses, deben de cumplir con requisitos previos para mantener su ventaja competitiva, en primer lugar la empresa debe adoptar un enfoque estratégico mundial, debe vender su producto al mundo entero, esto es investigación y desarrollo en otros países para sacar provecho de un salario más bajo, en segundo lugar crear ventajas más sostenibles, significa a menudo que una empresa debe dejar obsoleta su ventaja actual, aunque ésta siga siendo válida o un competidor lo hará por ellas (Porter, 1996).

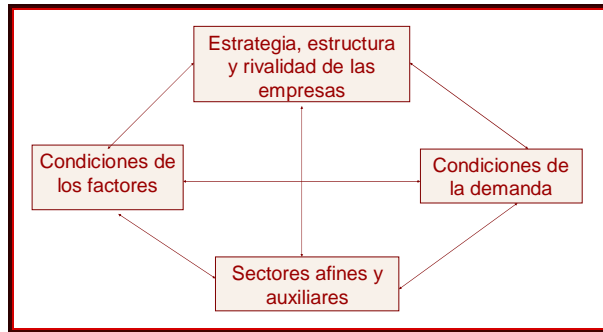
A. El Rombo de la ventaja nacional

¿Por qué determinadas empresas radicales en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente? ¿Por qué persiguen constantemente mejoras buscando una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación y que con tanta frecuencia acompañan al éxito? la respuesta se halla en los cuatro atributos amplios de una nación, el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores. Estos atributos son:

- 1) Condiciones de los factores. Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como mano de obra especializada, o la infraestructura, necesarios para competir en sector determinado.
- 2) Condiciones de la demanda. Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.
- 3) Sectores afines y auxiliares. Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna (Porter, 1996).

FIGURA 3.1
LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL



Fuente: *Ser competitivo* de Michael Porter PG. 173

3.7.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL WORLD ECONOMIC FORUM

En el Foro Económico Mundial el informe anual de competitividad basa su clasificación de competitividad en la estimación del índice de competitividad, un índice elaborado bajo el principio de que un país será más competitivo cuanto mayor sea su potencial de crecimiento a medio plazo, teniendo en cuenta el nivel inicial de partida. El índice de competitividad tiene en cuenta ocho factores.³¹

Uno de los esfuerzos más importantes de medición de competitividad lo realiza desde 1986, el IIMD (International Institute of Management Development) establecido en Suiza. Este organismo publica un reporte anual de la competitividad (RAC) el cual analiza y ordena la capacidad del medio ambiente nacional para sustentar la creación del valor agregado y por extensión, la competitividad de sus compañías (IIMD 1997) el análisis correspondiente a 1997 incluye 46 países, para el año 2002 la forma de medición cambio, los países se dividieron en menores de veinte millones y mayores de veinte millones en total cincuenta países.

La evaluación de la competitividad está sustentada en 220 indicadores para cada uno de los países considerados. Estos indicadores son cuantificados con datos estadísticos (136 datos duros) y con los resultados de una encuesta (84 datos blandos) dirigida a los ejecutivos de todo el mundo y que rebasa los 2500 encuestados.

³¹ WORLD, Economic Forum. "International Institute for Management Development", the World Competitiveness Report, Lausana 1995, p. 25.

Los indicadores utilizados se integran en los siguientes ocho grandes grupos también llamados factores de competitividad.

TABLA 3.1
LOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

Condicionantes del entorno	Recursos competitivos	Procesos competitivos
<p>1) La Internacionalización de la economía Desempeño comercial Tipo de cambio Exportaciones Proteccionismo nacional Asociación con empresas extranjeras Inversión extranjera directa Apertura cultural</p> <p>2) Las características de la economía Valor agregado Formación de capital Inflación Costo de la vida Consumo privado final Pronósticos económicos Producción industrial Sector servicios Agricultura</p>	<p>3) Las Finanzas Costo de capital Tasa de retorno Disponibilidad de financiamiento Mercado de capitales Servicios financieros</p> <p>4) La Infraestructura disponible Producción de energía Consumo de energía Autosuficiencia energética Ecología Infraestructura del transporte Información tecnológica Infraestructura tecnológica</p> <p>5) La capacidad científica y tecnológica Tecnología Gasto de investigación y desarrollo Personal en investigación y desarrollo Investigación científica Patentes Administración tecnológica</p> <p>6) Las características de los Recursos humanos Características de la población Características de la fuerza de trabajo Trabajo Empleo Desempleo Estructuras educativas Calidad de vida Actitud de la fuerza de trabajo</p>	<p>7) Las características de las organizaciones Productividad Costos laborales Niveles de compensación Desempeño corporativo Eficiencia gerencial</p> <p>8) Las características del Gobierno Deuda nacional Reservas oficiales de divisas Gastos de gobierno Control estatal de la industria Eficiencia y transparencia Política fiscal Estabilidad social y política</p>

Elaboración propia en base en Bonales, Valencia "Competitividad de las empresas ubicadas en Uruapan; Michoacán, que exportan aguacate e los Estados Unidos de América" p. 75

Cada factor es medido a través de un promedio de 28 indicadores. Se utilizan indistintamente indicadores asociados tanto a las condiciones estructurales como a resultados por periodo. El principal resultado que proporciona el RAC es una jerarquización de acuerdo con el lugar que han ocupado en los últimos cinco años en su competitividad global. También presentan la jerarquización de los países de acuerdo a cada factor de competitividad.

Como ejemplo de los resultados aportados por el RAC en los últimos años, México ha oscilado entre los lugares 29 y 42 con su nivel de competitividad global.

TABLA 3.2
COMPETITIVIDAD EN MÉXICO SEGÚN EL RAC

Factor de competitividad	1993	1994	1995	1996	1997	2002 *
Las características de la economía doméstica	30	33	37	41	41	42
La internacionalización de la economía	40	38	43	40	38	40
Las características del gobierno	16	9	39	38	29	19
Las finanzas	22	31	44	42	42	42
La infraestructura disponible	33	30	31	31	26	22
Las características de las organizaciones	31	30	37	35	38	42
La capacidad científica y tecnológica	42	37	46	46	46	49
Las características de los recursos humanos	39	36	38	39	40	42
Posición	33	29	42	42	40	45

Fuente: En base en LÓPEZ, Ortega, Eugenio. "El Concepto de Competitividad en el Posicionamiento Tecnológico", UNAM, México 1999, p. 30.

* Fuente: En base en el WORLD, Economic Forum. "International Institute for Management Development", The World Competitiveness Report, 2003.

3.7.3 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GEORGIA (ITG) DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Estrictamente este modelo no representa una medición total de la competitividad debido a que solamente analiza el aspecto tecnológico del concepto. Sin embargo maneja un conjunto de indicadores que tratan de abarcar las seis áreas establecidas:

1. Productividad.
2. crecimiento del PIB
3. Saldo del comercio exterior y participación de las exportaciones de los bienes manufacturados.
4. Capacidad empresarial, Distribución del ingreso, nivel de escolaridad.
5. Capacidad de tratamiento de aguas residuales, número de ingenieros por habitante, Formación de recursos humanos.
6. Tendencia de crecimiento del valor agregado, tendencia de exportación de productos con mayor ingrediente tecnológico.

El proyecto se inició en 1987 con el objeto de desarrollar indicadores de la capacidad nacional para lograr la competitividad en productos manufacturados de alta tecnología. (ROESSNEER, 1996)

Al igual que el RAC, este proyecto de medición se basa en una combinación de indicadores los cuales son cuantificados tanto a través de datos estadísticos como con la opinión de un grupo de expertos. En 1996, el grupo de expertos consultados alcanzó un número de 207 distribuidos en diversos países.

Los indicadores son integrados en siete factores de competitividad:

1. La orientación nacional.
2. La infraestructura socioeconómica
3. La infraestructura tecnológica
4. La capacidad productiva
5. El posicionamiento tecnológico.
6. El énfasis tecnológico.
7. La tasa de cambio tecnológico.

Este proyecto desde el punto de vista metodológico es similar a la evaluación hecha por el IIMD. Las principales diferencias son dos:

El ITG pone énfasis en la capacidad de un país para asimilar y desarrollar tecnología e institucionalizar el desarrollo económico basado en conocimientos. Por esto se concentra en los factores de competitividad asociados a la capacidad tecnológica. Además utiliza un número sustancialmente menor de indicadores en cada factor de competitividad, cinco en promedio, en lugar de 28 que utiliza el RAC.

Utilizando a México otra vez como ejemplo, se pueden comparar los resultados en 1993 y 1996, en seis de los siete factores de la competitividad considerados, México mejora su posición. Solamente en el factor correspondiente la infraestructura socioeconómica se registra una disminución en el lugar ocupado en 1996 con respecto de 1993. Por el contrario, en el factor tasa de cambio tecnológico México pasa del lugar 25 en 1993 al primer lugar en 1996.

TABLA 3.3
COMPETITIVIDAD DE MÉXICO SEGÚN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GEORGIA

Factores de competitividad	1993	1996
La orientación nacional	24	24
La infraestructura socioeconómica	24	25
La infraestructura tecnológica	25	24
La capacidad productiva	26	25
El posicionamiento tecnológico	26	18
El énfasis tecnológico	13	9
La tasa de cambio tecnológico	25	1

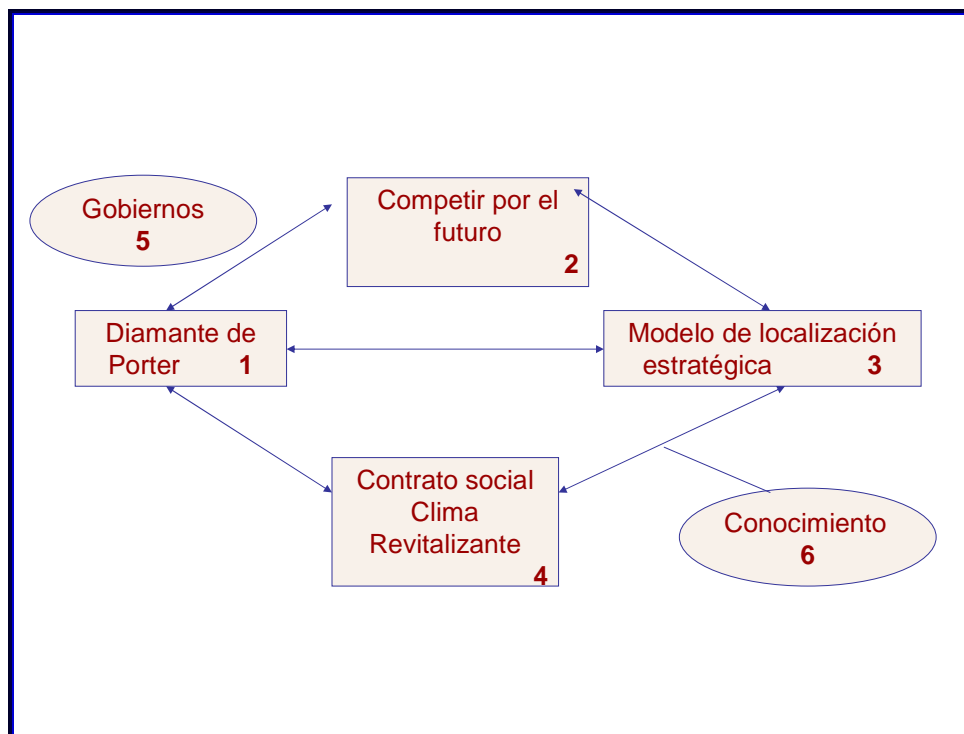
Fuente: En base en LÓPEZ, Ortega, Eugenio. "El Concepto de Competitividad en el Posicionamiento Tecnológico", UNAM, México 1999, p. 33.

Estos resultados del Instituto Tecnológico de Georgia, de los Estados Unidos de América, contrastan con los resultados del RAC comentados anteriormente, principalmente en los factores de competitividad relacionados con la capacidad científica y tecnológica.

3.7.4 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE ARTHUR ANDERSEN STRATEGIC

Jon Azua creador del modelo de la empresa Arthur Andersen Strategic Bussines, presenta un modelo de competitividad en el cual se inmiscuyen las industrias, las empresas, el gobierno local, y nacional, y áreas bases (comunidad, ciudad, empresas afines, proyectos de integración) este modelo es una mezcla de un modelo macro llevado a la empresa en particular al desarrollo turístico y de servicios, fue llevado a la práctica a partir de 1990 en Bilbao, en el país Vasco, en España, que han llevado a cabo con gran éxito.

FIGURA 3.2
EL NUEVO DIAMANTE COMPETITIVO DE ARTHUR ANDERSEN STRATEGIC BUSSINES.20



Este modelo se basa en el modelo del diamante competitivo de Michael Porter. Las cinco fuerzas tradicionales constituyen aquí, un único cuerpo. Así, la interacción conjunta sobre las consideraciones de los factores y la demanda, la rivalidad y la estructura, el soporte relacionado de las industrias, junto con el papel de los gobiernos. En el paso dos la competencia por el futuro lo hace a través de un código genético del ambiente empresarial, para después tomar la planeación estratégica, siempre relación con el modelo de localización estratégica, determinada por el cluster o sector empresarial agrupado (gobierno, empresa, universidades). Esto genera un medio ambiente en donde el gobierno apoya la conectividad y las universidades la investigación. Además da como resultado un séptimo elemento, la oferta, pero la oferta legal de la nueva organización la que genera, y sostiene el nuevo contexto competitivo objetivo (Azua, 2000:106).

3.7.5 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL GOBIERNO DE MÉXICO

Según Argüelles, el gobierno de México presenta sus lineamientos en 1994, con el objetivo de enfrentar a la competencia del tratado libre comercio de América del Norte, establece sus bases para definir la competitividad de la industria mexicana. La competitividad según el gobierno de México está englobada en los lineamientos básicos en los cinco puntos siguientes:

1. Establecer reglas claras y permanentes en el tiempo en cuanto a normas de producción y mecanismos de comercialización.
2. Promover las asociaciones entre productores para obtener economías de escala.
3. Impulsar el desarrollo integral para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
4. Fomentar las condiciones para que se desarrolle la oferta de tecnologías de manera que la empresa, entre una amplia gama de opciones, seleccione libremente la que considere más adecuada implantar.
5. Promover que las señales del mercado sean transparentes para que el empresario tome libremente sus decisiones con base en éstas.

3.7.6 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFÍA E INFORMATICA

El INEGI (Instituto Nacional de Geografía e Informática) nos dice que estudia las organizaciones en una compleja interacción de factores en transcurso del tiempo del país y da muestra de los indicadores de la competitividad que a continuación se mencionan.³²

- A. Tasas de interés nominales
- B. Salarios por hora-hombre en la industria manufacturera
- C. Remuneración por persona ocupada en la industria manufacturera
- D. Productividad de la mano de obra por hora-hombre.
- E. Costos unitarios de la mano de obra en las industrias manufacturera en México.

³² <http://www.dgncnesyp.inegi.gob.mx/bsne/n10/n10.html>.

- F. Promedios arancelarios de México.
- G. Promedios arancelarios en productos manufactureros de Estados Unidos.
- H. Participación en México en la importación de productos manufactureros de Estados Unidos.

Participación en México en la Importación de productos Manufactureros de la Unión Europea.

3.7.7 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSSETS (MIT)

La Comisión de productividad Industrial del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) describió seis características aplicables a México que, en las condiciones actuales de la economía, debe reunir toda la empresa que aspire a ser competitiva (Bonales, 2001).

1. La capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costo y oportunidad de entrega.
2. Conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente.
3. Vinculación con los proveedores.
4. Utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas.
5. La adopción de los modelos organizacionales más horizontales y menos feudales.
6. Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo.

VARIABLES que propone el Instituto tecnológico de Massachussets (Bonales, 2001).

- A. Precios bajos.
- B. Calidad en productos y servicios.
- C. Capacitación.
- D. Tecnología.
- E. Canales de distribución.
- F. Buena imagen.
- G. Nuevos productos y servicios.
- H. Servicio al cliente.
- I. Productividad.
- J. Promociones.
- K. Servicio de entrega puntual.

L. Estilo del producto.

La competitividad es la combinación de ventajas para la demanda con ventajas sobre la oferta. Es la capacidad de diseñar y construir eficazmente vehículos a través de la conversión de recursos en productos (o servicios) para producir significados - valor para el cliente- a través del posicionamiento. (Wilensky, 1986) expone su teoría de la competitividad en función al Marketing, haciendo énfasis en las cinco P's de mercado:

1. Precio.
2. Producto
3. Promoción
4. Plaza.
5. Postventa

3.7.8 MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LA CALIDAD TOTAL

La competitividad es un proceso productivo mediante el cual se transforman recurso en bienes vendibles con generación de valor añadido y beneficios. (Fea, 1995) Y las variables que la conforman son:

- 1) Proceso productivo: la organización de los medios y sistemas para conseguir un producto.
- 2) Recursos: la actividad del empresario, el trabajo, las estructuras sociales, el capital, los materiales,
- 3) Transformación en bienes vendibles: el producto tiene características aptas para satisfacer las necesidades del cliente.
- 4) Creación del valor añadido: El producto tiene un valor intrínseco superior, "vale más", que los recursos empleados.
- 5) Generación de beneficios: precio de venta es superior al costo total de los recursos.

3.7.9 MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LA CALIDAD (GUTIÉRREZ)

La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y menor tiempo de entrega es el lapso que transcurre

desde que el cliente lo ordena hasta que es servido. (Gutiérrez, 1997) escribe sobre las variables como:

- A. Calidad del producto y de los procesos y del precio en función de las utilidades.
- B. Esto recordando que para que exista un precio necesitamos un costo total de un producto, que sumado a la utilidad deseada se convierte en el precio del producto.
- C. Se dice también que todos los factores de competencia que puedan ser parte de los recursos de una empresa, el único que realmente puede significar una ventaja manejable es la tecnología. La tecnología es un recurso que define una posición relativa de dominio en el mercado.

3.7.10 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE ÁLVAREZ TORRES

La competitividad implica en primer lugar decidirse a tomar control de la organización, ser responsable de su presente y de su futuro, y en segundo lugar incorporar prácticas y procedimientos de alto valor que incrementen drásticamente la competitividad y los resultados del negocio. (Álvarez, 1998) Tomando en cuenta las variables siguientes:

- A. Ventas.
- B. Utilidad.
- C. Participación de mercado

3.7.11 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE MONTERDE

La competitividad es la definición de sus objetivos de mercado, de sus estrategias competitivas y mercados, países a servir, la alternativa entre adaptación y estandarización, su estructura organizacional y formas de operación, son todas cuestiones generalmente consideradas sin una perspectiva integral y sistemática.(Monteverde, 1992). En función de las siguientes variables:

TABLA 3.4
VARIABLES DE COMPETITIVIDAD DE MONTEVERDE

Mercado	Políticas y legales	Económicas	Sociales	fiscales
1) Segmentos	1) Estabilidad política.	PIB., tasa de crecimiento, ingreso por habitante.	1) Tamaño y distribución poblacional, tasa de crecimiento.	1) Nivel de presión tributaria general.
2) Intensidad competitiva.	2) Sistema de gobierno.	Tasa de inflación.	2) Nivel educativo.	2) Impuestos que gravan el negocio en particular.
3) Control sobre canales de distribución.	3) Legislación laboral.	Balanza de pagos.	3) Problemas sociales.	3) Zonas de promoción industrial.
4) Disponibilidad y costo de los medios publicitarios.	4) Normas sobre inversión extranjera	Estabilidad del tipo de cambio.	4) Disponibilidad del personal técnico y gerencial.	4) Tratamiento impositivo de las exportaciones e importaciones
5) Posibilidad de disfrutar de protección arancelaria.		Mercados financieros.	5) Organización y actitud gerencial.	
6) Posibilidades de acceso a mercados de países vecinos.		Normas contables.		

Fuente: En base en MONTERDE, Agustín, A. "Estrategias para la Competitividad Internacional". 1992, Edit. Macchi, p. 6-8

3.7.12 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE KIRKLAND

La competitividad está dada porque... sus competidores probablemente provengan de todas partes. (...) los nuevos productos se están haciendo más costosos y difíciles de desarrollar, y los ciclos de vida más cortos implican que las compañías deben desarrollarlos al mercado global más rápido que nunca". (Kirkland, 1988)

- A. Posicionamiento.
- B. Análisis de los mercados.
- C. Estructural organizacional para la competitividad internacional.
- D. Maniobra competitiva y análisis de cartera.
- E. Estrategia de ingreso y operaciones.
- F. Estrategia comercial internacional.
- G. Estrategia financiera internacional.

3.7.13 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE RAMÍREZ PADILLA (EMPRESAS COMPETITIVAS)

Existen diversos autores que toman a "... la planeación estratégica como piedra angular para lograr la competitividad de la empresa". (Ramírez, 1997)

La sustentación a este concepto se da en diez tecnologías, Habilidades o actitudes las cuales son:

1. Planeación estratégica.
2. Cultura de calidad total.
3. Innovación.
4. Calidad del servicio.
5. Administración del conocimiento.
6. Liderazgo en costo.
7. Análisis y medición del valor.
8. Análisis del Mercado
9. Liderazgo transformacional.
10. Trabajo en equipo.
11. Los valores como reto irrenunciable.

3.7.14 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE GARCÍA SALINAS

La competitividad en principio es la capacidad de la empresa para hacer un cliente, con respecto a sus competidores. Que fundamenta su éxito en una relación comercial continua y duradera, más que en la oportunidad de una venta casual. Esta relación se caracteriza por el intercambio de bienes y servicios por poder económico. (García, 1993) Y se basa en las variables como:

- A. Calidad.
- B. Calidad en el servicio.
- C. Relaciones públicas.

3.7.15 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ

La competitividad de una empresa está determinada con un nivel de excelencia y sólo se logra cuando se dominan las variables implicadas en (Hernández, 1994).

- A. Satisfacción del cliente.
- B. Calidad del producto.
- C. Utilidades (costo-beneficio).

La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y menor tiempo de entrega es el lapso que transcurre desde que el cliente lo ordena hasta que es servido. (Gutiérrez, 1997:8)

3.7.16 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS UBICADAS EN URUAPAN, MICHOACAN, QUE EXPORTAN AGUACATE A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. (BONALES VALENCIA)

La competitividad de las empresas exportadoras de aguacate a los Estados Unidos de América, ubicadas en Uruapan, Michoacán. Está determinada (Bonales, 2001) por:

- A. Calidad de la fruta.
- B. Precio de exportación.
- C. tecnología utilizada
- D. La capacitación de sus integrantes
- E. Canales de distribución.

3.7.17 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS QUE EXPORTAN FRESA A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, UBICADAS EN EL VALLE DE ZAMORA, MICHOACAN. (CHÁVEZ FERREIRO)

La competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán. Está determinada (Chavez, 2004) por:

- A. Canales de distribución.
- B. Precio de exportación de la Fresa

3.7.18 MODELO DE COMPETITIVIDAD DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEX)

El objetivo de este organismo es la internacionalización de las empresas que lo deseen, y proporciona ciertas asesorías para lograr estos fines, es por ello que considera una serie de variables para que una empresa pueda competir en el marco internacional, y propone las siguientes variables: (Cruz, 1999)

- A. Precio.
- B. Servicio.
- C. Calidad.
- D. Productividad.
- E. Valores.
- F. Recursos Humanos.
- G. Capacidad de captar Mercado
- H. Tecnología.
- I. Capacitación.
- J. Canales de distribución.

La variable dependiente es aquella que predice, mientras que la variable independiente es aquella a partir de la cual se predice de acuerdo al marco teórico, tomando en cuenta los modelos para los países, para las regiones y para las empresas,

se encontró que las variables independientes que infirieron con mayor frecuencia de acuerdo a los investigadores, Porter, Mckinsey, Ghemawat, Anzua, Bonales e instituciones como, OCDE, MIT, International Institute Of Management Develoment, Foro Económico Mundial, BANCOMEXT.

TABLA 3.5
MODELOS DE COMPETITIVIDAD APLICADO A LAS NACIONES

MODELO	AUTOR
Diamante competitivo de Porter	Michael Porter
World Economic Forum	International Institute of Management Development
Gobierno de México	Gobierno de México
Instituto de Geografía e Informática	Instituto de Geografía e Informática
Instituto Tecnológico de Georgia	Instituto Tecnológico de Georgia

Fuente: En base en el Marco Teórico de la presente investigación

TABLA 3.6.
MODELOS DE COMPETITIVIDAD APLICADO A LAS EMPRESAS

MODELO	AUTOR
Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)	Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)
Arthur Andersen	Jon Azua
Porter	Michael Porter
Calidad Total	Wilensky Alberto
Basado en calidad	Gutiérrez Humberto
Álvarez	Álvarez Torres
Monterde	Monterde Agustín
Kirkland	Richard Kirkland
Empresas Competitivas	Ramírez David
García	García Salinas Gorka
Hernández y Rodríguez	Hernández y Rodríguez Sergio
Empresas de Uruapan, Mich. Exportadoras de aguacate	Bonales Valencia Joel
Empresas Exportadoras de Fresa de Zamora, Michoacán	Chávez Ferreiro Javier
BANCOMEXT	Banco del Comercio Exterior

Fuente: En base en el Marco Teórico de la presente investigación

La siguiente lista corresponde a las instituciones y personas que han investigado sobre la competitividad, los cuales se encuentran señalados en la tabla anterior en base al marco teórico.

En virtud de que la mayoría de los autores señalan claramente a cada una de estas variables antes mencionadas y que estudios recientes nos confirman esto, al

comparar los modelos aplicados a las empresas, no a las naciones o industrias, nos encontramos que los autores de los modelos, Hernández y Rodríguez, García Salinas, Álvarez Torres, Bonales Valencia, Wilensky, Humberto Gutiérrez, Chávez Ferreiro y BANCOMEXT como institución determinaron que en sus modelos, las variables que más frecuencia se nombran son las siguientes, calidad, canales de distribución, precio, servicio y tecnología, los modelos para las empresas no tomaron como variable significativa a la productividad, dado que la productividad es importante en los modelos de las industrias y de los países, por lo tanto las variables que se consideraron como independientes de la competitividad para este estudio son las siguientes:

- A. Tecnología
- B. Precio
- C. Calidad
- D. Canales de distribución
- E. Servicios.
- F. Mercado

Las cuales fueron analizadas para determinar la competitividad de las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América. Continuando con el análisis de específico de cada una de las variables independientes.

3.8 VARIABLES CAUSANTES DE LA COMPETITIVIDAD

Las variables causantes de la competitividad, la cual es la variable dependiente, y tenemos como variables independientes a aquellas a partir de las cuáles se predice, nuestro trabajo sobre el marco teórico nos reportó que las variables causantes de la competitividad que con mayor frecuencia se mencionan en cuanto a las instituciones Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachussets, y los autores como, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, Bonales Valencia, Chávez quedando las variables independientes como siguen: Tecnología, Precio, Calidad, Canales de distribución, servicios y mercado.

Tomando en cuenta las variables independientes a continuación, se describen cada una de las variables, para conocer el concepto de cada una de ellas, sus dimensiones, sus indicadores, para poder obtener la definición operacional de cada una de las variables, y así poder diseñar el instrumento de medición y aplicar los resultados que arrojen los cuestionarios de las empresas a las que se les hará la aplicación, con el objetivo de conocer cual es la competitividad de las empresas exportadoras de Muebles ubicadas en la Región Centro Occidente de México.

3.8.1 LA CALIDAD

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el gobierno de México, Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachussets, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, Bonales Valencia, determinan que la calidad es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas.

Por lo tanto, se realizó una investigación sobre la variable calidad con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo sus dimensiones e indicadores con el objetivo de obtener el instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles a los Estados Unidos de América.

Cuando uno habla de calidad es necesario antes hacer una lista de los principales problemas internos de cualquier empresa, además de las condiciones del entorno, en el caso de las empresas exportadoras de la Región Centro Occidente de México, son la competencia, el mercado, los diferentes clientes, la ecología. ¿Qué pasará si las empresas no hacen caso de la mejora continua? ¿Qué pasará con los directivos, dueños y trabajadores, si la situación sigue igual? ¿Por qué no puede seguir igual? Todas estas preguntas tienen que ver con el futuro de las empresas. Es por esos motivos que la calidad constituye desde hace años una exigencia para las empresas y organizaciones de todo el mundo. Las respuestas a estas exigencias, ha sido formación de equipos de calidad, control estadístico de la calidad, certificación de calidad, elaboración de manuales de calidad, procesos de mejora continua.

Parte de los cambios que se han venido dando desde hace varios años en las empresas extranjeras consisten en poner en práctica sistemas de calidad total (CTC), que las han llevado a mejorar continuamente la competitividad de sus productos y servicios(Gutiérrez, 1997).

En el interior de las empresas no se entienden a plenitud y de manera concreta las frases que sintetizan esta nueva realidad: modernizarse, mejora continua de la calidad, hacerlo bien la primera vez, mejorar la competitividad, incrementar la productividad (García, 1993).

En términos menos formales podemos definir que la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto. Así la calidad es ante toda satisfacción del cliente. (Feigenbau, 1989). Una empresa tendrá más clientes en el futuro si los actuales están satisfechos.

Podemos definir a la calidad en los más altos estándares actuales para las empresas, así la calidad es el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos.³³ Con esta definición nos podemos dar cuenta de la importancia que toma el cliente o el usuario de un producto o servicio al hablar de calidad, ya que es él quien va a definir las características que han de satisfacerle favorablemente.

Ahora nos ponemos a pensar, por qué las empresas tienen la necesidad de mejorar la calidad en los productos o servicios que ofrecen y de enfocar su atención hacia el cliente, es por eso que al hablar de calidad en estos tiempos viene a nuestra mente ISO-9000.

Una empresa podrá mejorar su posición competitiva si cada día puede ofrecer mayor calidad, a un bajo precio y en un menor tiempo de entrega. Además de la idea de que un producto de mayor calidad implica un precio más alto, se cree que un precio más bajo es menor calidad, esto es el reflejo del desconocimiento del concepto de calidad y son un obstáculo para iniciar un programa tendente a mejorar la competitividad y la eficiencia de una organización.

³³ ISO 9000-NMX-CC-9000-IMNC-2000

3.8.1.1 MEJORA CONTINUA

Es por esa razón que la mejora continua es la base de la empresa, por lo tanto las empresas tienen la necesidad de implantar de una mejora en los procesos de producción, como dice Porter, la mejora continua mantendrá al producto en el mercado, si no se hace esto, otra empresa lo hará, tomando en cuenta esto, la primera dimensión de la calidad es la mejora continua y para ello se requiere de:

- A. Una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes.
- B. Una conciencia para la calidad total por parte de los empleados.
- C. Control de costos.
- D. Reducción potencial de auditorias de calidad.

Al dejar de ver la inspección como sinónimo de calidad y el precio como criterio de negociación con proveedores y clientes. Implementar un registro de calidad en los aspectos clave de los procesos.

Innovar, incorporar la calidad en el diseño de los productos, procesos, sistemas, métodos de trabajo, edificios. Muchas propuestas de mejora no parten de un diagnóstico profundo sobre los problemas principales de competitividad y eficiencia de la empresa, no definen el nuevo papel de la administración en la calidad (Gitlow, 1989).

1. Dar solución a los problemas.
2. Escuchar la opinión del cliente sobre la calidad.

El entender y estar de acuerdo con la relación entre calidad y la competitividad es relativamente rápido y sencillo. Para que se dé la mejora continua de calidad, y con ello la competitividad, es una necesidad adoptar la calidad como sistema de trabajo y organización, es decir es necesario adoptar el control total de la calidad.

El Control Total de la Calidad, contempla desarrollar (innovar) la calidad de los productos y servicios, generando nuevos productos, procesos y políticas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además del mantenimiento y el control, que consiste en evaluar los niveles reales de calidad en los que se encuentran las

empresas exportadoras de muebles en la Región Centro Occidente de México, y compararlos con los objetivos de calidad que requiere el mercado de los Estados Unidos de América, como dice el Dr. Ishikawa, “CTC o control de la calidad en toda empresa, significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar y practicar y participar en el control de la calidad” (Ishikawa, 1986).

También dice, que la inspección para mejorar la calidad, cuando llega tarde, es ineficaz, y costosa. La calidad no se hace con la inspección, más bien mejorando el proceso de producción. Sin una medida adecuada de la calidad, el negocio se encamina hacia al licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un costo elevado (Deming, 1989).

Esto es si se quiere buena calidad en el producto final es necesario que los materiales y herramientas que entran a la empresa sean de calidad, que no necesariamente son los más baratos y los más caros.

3.8.1.2 NORMAS DE CALIDAD

La segunda dimensión son las normas de calidad, ya que es necesario tener parámetros de medición, y actualmente existen estos, es por ello que las empresas deben buscar obtener estas normas y en cuales normas utilizan las empresas, si las utilizan, si no las utilizan, la razón, los competidores domésticos que normas utilizan, los competidores internacionales de Estados Unidos de América, que tipo de normas tienen, cuál es la perspectiva de las normas en esta industria, y el futuro, se están empleando las normas de gestión para el medio ambiente, es por ello que es necesario conocer las normas, selección y el uso de la norma de aseguramiento de calidad.³⁴ Las cuales se detallan de esta forma:

- A. Características del sistema de calidad.
- B. Tipos de normas en sistemas de calidad.
- C. Uso de las normas de sistemas de calidad para gestión de la calidad.
- D. Uso de las normas de sistemas de calidad.

³⁴ *NMX-CC., Normas mexicanas de control de calidad, DGN, 1991.*

Para poder ingresar al mercado estadounidense las empresas que fabrican muebles en la Región Centro Occidente de México, no enfrenta restricciones de normatividad que presentan obstáculos significativos para su ingreso a este mercado. No obstante es importante considerar que los muebles y sus partes que ingresen a Estados Unidos tengan el sello “Hecho en México” ya que éste es un requerimiento de la aduana de Estadounidense... sin embargo existen algunas restricciones y requerimientos específicos apegados a Consumer Product Safety (CPSC).

Existen diferentes tipos de normas de calidad que se dividen para el sector mueblero en normas técnicas y normas de etiquetado.

Las normas técnicas de fabricación y de calidad que deben cumplir los muebles (madera) en donde se recomienda a los productores mexicanos que se apeguen a las diferentes instituciones o asociaciones que regulan la entrada de los diferentes productos. Además de especificaciones dimensionales, de los materiales, resistencia.

Las normas de etiquetado para su ingreso se deberán cumplir con las especificaciones establecidas por la Federal Trade Commission, (FTC).³⁵

Las Normas ISO-9000 (aseguramiento de calidad) y la puesta en práctica de un sistema de calidad, es una necesidad para poder enfrentar a los mercados internacionales. La implantación de sistemas de calidad ha tenido como objetivo básico complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, para garantizar así la calidad sea alcanzada de manera consistente. Así ahora estas normas se han convertido en las prescripciones generales que debe reunir un sistema de calidad en el ámbito internacional, y son exigidas cada vez más a las empresas proveedoras por parte de los diferentes compradores.

3.8.1.3 SISTEMAS DE CALIDAD

La tercera dimensión de la calidad es los sistemas de calidad, dado que los beneficios de la implantación de un sistema de calidad y los estándares actuales son los

³⁵ *Guía de Exportación Sectorial, Muebles y sus partes, México 2000 pp. 78-79.*

ISO-9000, los beneficios que se obtienen a través de desarrollo y operación de un sistema de calidad ISO-9000 son a corto y a largo plazo y ayudan de manera muy importante a reforzar la competitividad de la empresa y a satisfacer las necesidades de calidad del producto a un costo conveniente. Estos beneficios se pueden clasificar en dos tipos:

1. Beneficios respecto del propio sistema de calidad
2. Beneficios del registro (certificación)

Existen tres tipos de normas para los sistemas de calidad que son

- 1) Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.³⁶
- 2) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.³⁷
- 3) Sistemas de gestión de calidad – Directrices para la mejora del desempeño.³⁸

Es por ello importante que las empresas exportadoras documenten sus prácticas y sus procedimientos, esto es un proceso uniforme que todos los empleados deben seguir de manera constante. Y cumplan con los requerimientos internacionales para poder exportar. El objetivo de la normativa de las empresas es que:

- A. Que sean aplicables a todas las categorías de productos y todo tamaño de organizaciones.
- B. Simples de usar, con lenguaje claro y fáciles de traducir y entender.
- C. Con capacidad para conectar los sistemas de gestión de calidad con los procesos de la organizaciones.
- D. Una mayor orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- E. Mayor compatibilidad con otros sistemas de gestión, que a futuro podrán ser los ISO 14000 para la gestión del medio ambiente.

La necesidad de proporcionar una base consistente y atender las necesidades principales, para que así las empresas exportadoras de muebles ubicadas en el en la Región Centro Occidente de México y lograr que enfrenten la competitividad como un verdadero cluster y no como empresas dispersas.

³⁶ ISO 9000-NMX-CC-9004-IMNC-2000.

³⁷ ISO 9001-NMX-CC-9001-IMNC-2000.

³⁸ ISO-9004-NMX-CC-9004-IMNC-2000.

3.8.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el gobierno de México, Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachusetts, Tecnológico de Georgia, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, Bonales Valencia, Chávez determinan que los canales de distribución, es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto, se realizó una investigación exhaustiva, sobre la variable canales de distribución, con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo sus dimensiones e indicadores con para obtener el instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América.

Luego que una empresa ha trabajado en la fabricación o producción de un producto, les ha puesto marca, precio y ha hecho publicidad correspondiente, es necesario que se distribuyan dichos productos en el mercado. Así puede decirse de manera general la definición de que: ..."Es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores" (Arellano, 1999).

Un canal de distribución más que una simple secuencia de instituciones de marketing entre productores y consumidores, debe ser un equipo que trabaja hacia una meta común. El esfuerzo debe entenderse como un esfuerzo conjunto de todos los participantes que conduzca al éxito a largo plazo (Czinkota, 1993).

El canal de distribución puede considerarse como el conjunto de elementos materiales y humanos, externos a la empresa, y que la misma utiliza para completar su acción distribuidora- estos elementos son de tres tipos: zonas o locales de almacenamiento, medios de transporte y personal. (Martínez Tercero, 1976).

De todas las decisiones de la mezcla de marketing (precio, producto, promoción, distribución) la que se asume acerca del canal de distribución es la que implica el plazo más largo, debido a que no puede cambiarse con facilidad.

Un canal de distribución – Canal de mercadotecnia – es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o consumo (Kotler, 1998).

3.8.2.1 DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

La primera dimensión que tomamos es el diseño del canal, el término diseño del canal, se refiere a la longitud y amplitud del canal utilizado. La longitud se determina por el número de niveles o tipos diferentes de intermediarios. La más tradicional es la configuración productor – mayorista - cliente. La amplitud del canal se delimita por el número de instituciones de cada tipo de canal.

El diseño del canal lo determinan factores que resumen como las 11 “Cs” dichos factores son integrales tanto para el desarrollo de nuevos canales de distribución, como para la modificación y administración de los ya existentes. Sus influencias individuales variarán de un mercado a otro y rara vez, un factor puede ser considerado sin los efectos interactivos de los demás. Los factores externos ya están determinados, la compañía debe ajustarse a las estructuras existentes. Los otros ocho factores (internos) son controlables en cierta medida por la empresa en su proceso de internacionalización.

Uno de los indicadores del diseño del canal son las características del cliente. Estas características son demográficas y psicográficas, de los clientes meta, las cuales tendrán un peso importante al decidir el diseño del canal. Las respuestas a preguntas como qué necesitan los clientes, así como por qué, cuándo y cómo compran, son útiles para determinar las formas en que los productos deben hacerse disponibles, para generar una ventaja competitiva.

TABLA 3.7
DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA Y RELACIONES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Externas	Internas
1. Características del cliente	1. Objetivos de la compañía
2. Cultura	2. Carácter
3. Competencia	3. Capital
	4. Costo
	5. Cobertura
	6. Control
	7. Continuidad
	8. Comunicación

Fuente: Michael Czinkota. "Marketing Internacional" México, 1998, p. 341.

Uno de los indicadores del diseño del canal son las características del cliente. Estas características son demográficas y psicográficas, de los clientes meta, las cuales tendrán un peso importante al decidir el diseño del canal. Las respuestas a preguntas, como qué necesitan los clientes, así como por qué, cuándo y cómo compran, son útiles para determinar las formas en que los productos deben hacerse disponibles, para generar una ventaja competitiva.

Las características del cliente determinan que el mismo producto sea distribuido mediante dos tipos diferentes de canales. Un ejemplo es Mc Donald's Japón no siguió el patrón estadounidense de reubicar los restaurantes en los suburbios. Las masas de jóvenes peatones que inundan las ciudades japonesas fueron más prometedoras que los acaudalados pero tradicionalistas propietarios de autos en los suburbios.³⁹

La cultura es otro indicador externo del diseño del canal, al planear un sistema de distribución se debe analizar las estructuras del canal existente o lo que podría llamarse cultura de distribución. Por ejemplo, la estructuración y manejo de los canales de distribución de los japoneses son de las razones principales que explican el evidente fracaso de las compañías extranjeras para establecer una importante penetración de mercado en Japón (Ross, 1983).

Esto es que los elementos culturales como idioma, verbal y no verbal, costumbres y modales, religión, estética, valores y actitudes, elementos materiales, educación, instituciones sociales. Como podemos observar es importante conocer cada elemento de

³⁹ KATAYAMA, Frederick, H. *Japan Big Mac*, en *Fortune* (15 de Septiembre de 1986), p. 114-120.

éste indicador para la internacionalización del producto, tratando de adaptarlo a las necesidades del mercado que se trate, sin intentar modificar ningún aspecto cultural.

Otro indicador externo es la competencia, es posible que los canales utilizados por los competidores sean el único sistema de distribución que es aceptado, tanto por el comercio como por los consumidores locales. En ese caso, la tarea de internacionalización del producto es utilizar de modo efectivo y eficiente. Otra forma es utilizar un enfoque de distribución totalmente diferente al de la competencia, y esperar desarrollar una ventaja competitiva. Un nuevo enfoque debe ser analizado con mucho cuidado y ser probado en los ambientes culturales, políticos y legales en los cuales será introducido.

Otro indicador interno, es los objetivos de la compañía, las decisiones de tipo administrativo influyen en el diseño del canal (Walters, 1982).

Por lo que una selección apropiada del canal de distribución sólo es si cumple con los requerimientos establecidos por los objetivos totales de la compañía, en cuanto a la participación de mercado y la rentabilidad. Algunas veces la administración quiere utilizar un canal de distribución particular, aunque no exista una base de negocios firme que justifique la decisión.

La naturaleza del producto, su carácter, influye en el diseño del canal. Este es otro indicador que nos muestra que entre más especializado, caro, voluminoso o perecedero sea el producto, y entre más servicio posterior a la venta requiera, es más probable que el canal sea relativamente corto. Los artículos básicos, como el jabón, tienden a generar canales más largos. (Czinkota, 1998) El tipo de canal escogido debe corresponder al posicionamiento del producto en el mercado. Los cambios en las condiciones totales del mercado, como las fluctuaciones de la moneda, también exigen cambios en la distribución.

El término capital describe los requerimientos financieros para el establecimiento de un sistema de canal. La fuerza financiera de la empresa determinara el tipo de canal y la base sobre la cual serán construidas las relaciones del canal.

En estrecha relación con el indicador del capital está el costo-gasto incurrido en mantener un canal una vez establecido. Los costos variarán conforme se desarrolle la relación con un miembro particular del canal; así como durante el ciclo de vida de los productos comercializados. Un ejemplo de los costos involucrados es el dinero gastado por un distribuidor para la promoción de un producto en su internacionalización.

El indicador cobertura describe el número de áreas en las cuales los productos en el mercado extranjero están representados y la calidad de esa representación. La cobertura es bidimensional en cuanto a que necesita considerar la cobertura horizontal y vertical en el diseño del canal. El número de áreas a cubrir depende de la dispersión de la demanda y del tiempo transcurrido desde la introducción del producto en el mercado. Hay tres diferentes enfoques disponibles: (Czinkota, 1998)

- 1) Cobertura intensiva.
- 2) Cobertura selectiva.
- 3) Cobertura exclusiva.

El uso de intermediarios implica en forma automática la pérdida de cierto control durante la comercialización del producto de la compañía. Si la relación de la empresa y los intermediarios no es firme, el control que la empresa pueda ejercer será menor, y entre más grande sea el canal, mayor dificultad tendrá para dar la última palabra en la fijación del precio, promoción, y los tipos de tiendas en los cuales el producto estará disponible.

La decisión de utilizar intermediarios o de distribuir por un canal propiedad de la compañía o integrado, requiere de sopesar el deseo de controlar los esfuerzos de exportación y el de minimizar los costos de distribución (Anderson, 1986).

Las decisiones respecto al diseño del canal son las decisiones a más largo plazo de la mezcla de mercadotecnia. Por tanto debe tenerse sumo cuidado al escoger el tipo de correcto de canal, considerando los tipos disponibles de intermediarios y cualesquiera amenazas ambientales que puedan afectar el diseño del canal. Para mantener la continuidad depende de la empresa, porque los distribuidores tienen un punto de vista más corto plazo en la relación.

El último indicador es la comunicación, el intercambio de información es básico para el funcionamiento del canal. La comunicación es una consideración importante en el diseño

del mismo y adquiere más relevancia en la distribución internacional, debido a diversos tipos de distancias que pueden causar problemas. Las relaciones de distancia se perciben en las relaciones comprador-vendedor y tiene cinco aspectos: (Czinkota, 1998)

1. Distancia social: el grado en el cual cada una de las dos entidades está familiarizado con las maneras de operar de la otra.
2. Distancia cultural: el grado en el cual las normas, valores o métodos de trabajo entre las dos entidades difiere debido a sus características nacionales.
3. Distancia Tecnológica: las diferencias entre las tecnologías del producto o del proceso entre las dos entidades.
4. Distancia en tiempo: Duración del lapso que debe transcurrir entre el establecimiento del contacto o colocación de un pedido y la transferencia real del producto o servicio involucrado.
5. Distancia geográfica: la distancia física entre los lugares de las dos entidades.⁴⁰

3.8.2.2 SELECCIÓN DE INTERMEDIARIOS

En la segunda dimensión de los canales de distribución tenemos a la selección de intermediarios. En la selección del tipo de intermediarios para abastecer a un mercado particular están involucradas dos decisiones básicas:

1. La empresa debe determinar el tipo de relación que tendrán con los intermediarios; las opciones son si es distribución o si es una relación de agencia. Un distribuidor comprará el producto y, por tanto, tendrá más independencia que las agencias. Los agentes tienen menos libertad de movimiento porque operan bajo una comisión y por lo general, no manejan físicamente los productos.
2. La empresa al internacionalizar su producto, debe decidir si utiliza, para la penetración de un mercado extranjero, la exportación indirecta, exportación directa o distribución integrada.⁴¹
 - a. Exportación indirecta, Requiere el apoyo de otra compañía domiciliada en el país importador que actúe como intermediario de ventas y a la vez se

⁴⁰ FORD, David, *Buyer-Seller Relations in International Industrial Markets, Industrial Marketing Management*

⁴¹ Market Entry Strategy. Business America, Marzo 25 de 1991, p. 12-17.

haga cargo del aspecto internacional de las operaciones de la empresa. Los beneficios en especial en el corto plazo, son que el exportador utiliza los canales de alguien más sin tener que pagar por establecerlos.

- b. La exportación directa, la empresa asume la responsabilidad directa de sus productos en el extranjero, ya que si se vende directamente al cliente extranjero o encuentra un representante local para vender sus productos.
- c. Distribución integrada. Requiere que la empresa invierta en un mercado extranjero con el propósito de vender ahí sus productos o en otros más. Esta opción indica un compromiso más a largo plazo, es más riesgo que las primeras dos porque se requiere una inversión financiera importante.

TABLA 3.8
INTERMEDIARIOS DEL CANAL INTERNACIONAL

Agentes	
Extranjero (Directo)	Indirecto
<ul style="list-style-type: none"> a) Agentes b) Representantes del fabricante Agentes de Exportación c) Factores d) Agentes de Administración Agentes de compra 	<ul style="list-style-type: none"> a) Agentes b) Agentes de exportación c) Asociación Webb – Promere d) Agentes comisionistas
Distribuidores	
<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuidores – comerciantes b) Importadores intermediarios c) Mayoristas detallistas 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mayoristas domésticos b) Mercadotecnia complementaria

Fuente: En base en FITZ PATRICK, Peter y ZIMMERMAN, Alan. *Essentials of Export Marketing*. Asociación Norteamericana de Administración, 1985, p. 20.

TABLA 3.9
LOCALIZACIÓN DE INTERMEDIARIOS EXTRANJEROS.

Fuentes de datos para localizar intermediarios internacionales
<ul style="list-style-type: none"> 1. Investigaciones sobre el distribuidor 2. Departamento de comercio de Estados Unidos <ul style="list-style-type: none"> a. Product information news service b. Trade opportunities program c. Foreign Traders Index d. Agente/distributor service e. World traders data report 3. Fuentes comerciales <ul style="list-style-type: none"> a. Revistas, periódicos b. Directorios c. Asociaciones

Fuentes de datos para localizar intermediarios internacionales
d. Bancos, agencias publicitarias, transportistas 4. Organizaciones de ventas de campo 5. Clientes 6. Solicitud por correo directo/contacto de solicitudes anteriores 7. Ferias comerciales 8. Consultores independientes

Fuente: En base en CZINKOTA, Michael " Marketing internacional" México 1998,, p. 356.

TABLA 3.10
CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA ESCOGER UN DISTRIBUIDOR INTERNACIONAL.

Características	Valor	Puntuación
1) Metas y estrategias		
2) Tamaño de la compañía		
3) Fuerza financiera		
4) Reputación		
5) Áreas comerciales cubiertas		
6) Compatibilidad		
7) Experiencia		
8) Organización de ventas		
9) Instalaciones físicas		
10) Disposición para manejar inventarios		
11) Capacidad de servicio después de la venta		
12) Uso de promoción		
13) Desempeño de ventas		
14) Relaciones con el gobierno local		
15) Comunicaciones		
16) Actitud total.		

Fuente: En base en ROOT, R. Franklin. Foreign Market Entry Strategies. Asociación Norteamericana de Administración, (1983), p. 74-75.

3.8.3 PRECIO

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el gobierno de México, Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachusetts, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, Bonales valencia, Chávez determinan que el precio es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto, se realizó una investigación sobre la variable precio, con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo cuales son sus principales escritos y autores de esta variable, así como conocer sus dimensiones e indicadores con para obtener el

instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América.

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler, 1998).

El precio es una importante herramienta competitiva para enfrentar y vencer a los rivales y a los productos sustitutos cercanos. Con frecuencia la competencia obligará a reducir los precios, los precios, junto a los costos, determinarán la viabilidad a largo plazo de la empresa.

El precio puede ser considerado como el punto al que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor (Santesmases, 2003).

El método japonés de la fijación de precios, lo utilizó Sony, cuando desarrolló el equipo de disco compacto portátil a mediados de los ochentas, se estimó un coste por unidad a volúmenes de ventas iniciales excedería los 600 dólares. Puesto que éste precio es inaceptable en los Estados Unidos y en otros mercados objetivos, Akio Moriata instruyó a la dirección para fijar la unidad en la gama de los 300 dólares para alcanzar la penetración. Dado que Sony era un comerciante global, el volumen de ventas que se esperaba alcanzar en estos mercados llevó a economías de escala a costos inferiores. Sony utilizó un método diferente a la de las compañías japoneses, las cuales empiezan con una investigación de mercado, y características del producto, hasta este punto igualan el proceso que utilizan la mayoría de las compañías estadounidenses. En el siguiente paso divergen. En Japón, se calcula el precio de venta planificado menos el beneficio deseado, con el resultado de una cifra de costo objetivo. Es solamente en este momento en el que se trata el diseño, la ingeniería y las cuestiones de fijación de precios de los proveedores. Cada miembro de la cadena del valor se ve obligado a cumplir con el objetivo. Una vez las negociaciones necesarias y compensaciones han sido resultas, empieza la producción, seguido por una reducción continua de costos. En el proceso estadounidense, el costo está determinado después de que han sido decididos el diseño,

la ingeniería, la planificación y las consideraciones sobre proveedores; si el costo es demasiado alto, el proceso retrocede a la etapa de diseño (Michel, 1993).

3.8.3.1 PRECIO DE EXPORTACIÓN

La primera dimensión es la estrategia para la fijación del precio de exportación, las tres principales estrategias para el establecimiento del precio en el mercado internacional son un precio mundial estándar, doble fijación del precio, que diferencia entre precios nacionales y de exportación; y fijación del precio diferenciado por el mercado (Richard, 1984). Los primeros dos son métodos orientados al costo y son relativamente fáciles de establecer y entender. La tercera estrategia se basa en la orientación de la demanda por lo que es más consistente, sin embargo tiene que reconocer los costos en el largo plazo.

El precio mundial estándar puede ser el mismo precio sin importar el comprador o puede basarse en los costos promedio por unidad de los costos fijos, variables y relacionados con la exportación.

En la doble fijación del precio tanto los precios nacionales como los de exportación se diferencian y permite dos enfoques para fijar el precio de los productos de exportación, el método de costo plus y el método del costo marginal. La estrategia del costo plus es el costo verdadero, el cual carga los costos nacionales y extranjeros al producto. Aunque esta estrategia asegura márgenes de utilidad, el precio final puede ser tan alto que la competitividad de la compañía se verá comprometida. Frente a tal desventaja algunos exportadores consideran una estrategia de costo más un margen adicional flexible, que permite variaciones en circunstancias especiales (Cavusgil, 1988).

El Método de fijación del precio diferenciado por el mercado requiere que el precio refleje las condiciones dinámicas del mercado. La estrategia del costo marginal proporciona una base y los precios pueden cambiar debido a los cambios en la competencia, las fluctuaciones de los tipos de cambio u otros cambios ambientales. La necesidad de información y control es crucial si se intenta esta alternativa de fijación del precio.

3.8.3.2 COSTOS DE EXPORTACIÓN

La segunda dimensión que tenemos son los costos, los costos relacionados con la exportación, en la preparación de una cotización el exportador debe considerar y, si es posible incluir costos relacionados con la exportación, que rebasan los costos normales compartidos con el aspecto nacional. Incluyen los siguientes: (Czinkota, 1998)

1. El costo de modificar el producto para los mercados extranjeros.
2. Los costos operativos de la exportación: recursos humanos, investigación de mercados, costos adicionales de embarque y seguros, costos de comunicación con los clientes extranjeros, y los costos de promoción en el extranjero.
3. Costos incurridos al entrar en los mercados extranjeros: tarifas e impuestos: riesgos asociados con un comprador en un mercado diferente (principalmente riesgos de crédito comercial y políticos); y los riesgos al negociar con otra moneda distinta a la del exportador, es decir, riesgo en el tipo de cambio.

Recordando que existen costos al interior de la empresa antes de que salga el producto esto es que tenemos dos clasificaciones de costos (Contreras, 1996).

- 1) De acuerdo a la función en que incurren se dividen en:
 - ❖ Costos de producción: los que se generan en el proceso de transformación de la materia prima al producto terminado y se dividen en materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación.
 - ❖ Costos de comercialización: los que se llevan a cabo en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor.
 - ❖ Costos de Administración: los que se originan en el área administrativa.
- 2) De acuerdo a su comportamiento se dividen en
 - ❖ Costos marginales o directos- los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen de actividad, la cual puede ser producción o ventas.
 - ❖ Costos fijos o indirectos: los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen.

El efecto combinado de tanto de los costos bien definidos como los ocultos resulta en precios de exportación que exceden los precios nacionales. La causa se conoce como escalación de precios.

En los casos de la escalación de precios, son cuatro:

- 1) Agregando al precio, se le añade el valor por el costo, seguro y flete (CIF, Cost, insurance, Freight) y los cargos por tarifas.
- 2) En el segundo se le agrega un margen para el importador.
- 3) En el tercer caso se incluye en los cálculos un impuesto al valor agregado (IVA).
- 4) El cuarto caso es el caso para los países menos desarrollados donde los canales de distribución son demasiado largos, esto duplica fácilmente el precio descargado (CIF).

3.8.3.3 CONDICIONES DE VENTA

La tercera dimensión es las condiciones de la venta, las responsabilidades del comprador y el vendedor deben ser claras para ambos ya que tienen relación con lo que incluye y no incluye la cotización del precio, y cuándo pasa la propiedad de bienes del vendedor al comprador. Los INCOTERMS (Términos internacionales de cotización) son definiciones para las condiciones de venta a nivel internacional establecidas por la International Chamber of Commerce (ICC). (Maloney, 1990). Los INCOTERMS más comunes usados en los mercados internacionales son los siguientes:

- 1) Los precios cotizados bajo el término de libre a plataforma (ex –Works, EXW) se aplican solamente en el punto de origen y el vendedor está de acuerdo en colocar los productos a disposición del comprador en el lugar especificado o dentro del periodo fijado. Todos los demás cargos son por cuenta del comprador.
- 2) Transportista disponible (Free carrier, FCA) se aplica a un punto de embarque interior designado. El vendedor es responsable de cargar los productos en los medios de transporte; el comprador de cubrir todos los gastos subsecuentes.
- 3) Con costo, seguro y flete (cost, insurance and freight, CIF) el vendedor cotiza un precio que incluye el seguro, todos los cargos de transporte y misceláneos al punto de desembarque del avión.
- 4) Con la entrega con derechos de aduana pagados (delivered duty paid, DDP) el vendedor entrega los productos con derecho de importación pagados, incluyendo

el transporte interno desde el punto de importación hasta las instalaciones del comprador.

- 5) Con la entrega sin derechos de aduana pagados (delivered duty unpaid, DDU) el consignatario paga los derechos e impuestos en la aduana destino. El término libre a plataforma significa la obligación máxima para el comprador; la entrega con derechos de aduana pagados coloca la carga máxima sobre el vendedor.

Para concluir tenemos que decir que el precio es el único generador de ingresos se deben de tomar la máxima seguridad para su manejo, es por ello que se manejan en ésta variable tres dimensiones, la estrategia para el precio de fijación, la segunda dimensión es la de los costos tanto los fijos y variables de una empresa, sumando los costos de exportación del producto, y la tercera dimensión son las condiciones de venta, ya que sin una negociación adecuada no se tendrá clientes en el futuro.

En esta investigación se pretende obtener la información del tamaño potencial del mercado estadounidense los factores que influyen en la exportación de los muebles de madera, para ello es importante conocer a fondo, la estrategia que se utiliza para fijar el precio en el mercado, y cual de las empresas que se dicen competitivas que método utiliza y porque, la supervisión de los costos, y las formas de venta y las ventas en función del ciclo de vida de los muebles de madera para tener un precio de venta internacional competitivo, si se quiere exportar muebles de madera a los Estados Unidos de América se deberá disponer de:

- ❖ Demanda global de muebles de madera.
- ❖ Ciclo de vida de las muebles de madera en función a las ventas.
- ❖ Consumo y precios de las muebles de madera.
- ❖ Variaciones del precio en el ciclo de vida del producto.
- ❖ Clase de consumidores
- ❖ Clientes de las empresas exportadoras de muebles de madera.

3.8.4 SERVICIOS

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el gobierno de México, Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachussets, Tecnológico de Georgia, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, determinan que los servicios,

es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto, se realizó una investigación exhaustiva, sobre la variable servicios, con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo sus dimensiones e indicadores con para obtener el instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América.

Desde mediados de la década de 1940 los negocios de servicios generan más de dos tercios del producto nacional bruto de los Estados Unidos y emplean a más de siete de cada diez trabajadores estadounidenses. En contraste, Alemania tiene 41% de la fuerza laboral empleada en ese sector e Italia tiene el 35%. Como resultado de la mayor riqueza, mayor tiempo libre y la creciente complejidad de sus productos, Estados Unidos se ha convertido en la primera economía de servicio del mundo.

3.8.4.1 CONCEPTO

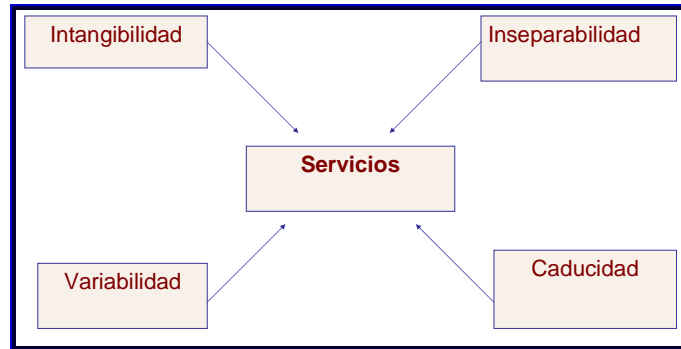
Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. (Kotler, 1998)

Un servicio es una tarea o actividad instrumentada que se efectúa para un cliente y o una actividad llevada a cabo o consumada que implica la participación del consumidor, como el uso más no la propiedad, de los productos o instalaciones de una organización (Zikmund, 1993).

Naturaleza y Características de los servicios

- ❖ Intangibilidad
- ❖ Inseparabilidad
- ❖ Variabilidad
- ❖ Caducidad

FIGURA 3.3
CUATRO CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS



Fuente: En base en KOTLER Y Armstrong, *Marketing*, Prentice Hall, (2001), México, p. 268.

3.8.4.2 INTANGIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

La primera dimensión de los servicios es la intangibilidad, esto que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír, antes de comprarse y adquieren promesas de satisfacción (Levitt, 1986).

Así pues, implantar una estrategia para hacer tangible un producto requiere resaltar indicios simbólicos o proporcionar evidencia tangible suplementaria para indicar que se mantendrá la promesa de buen servicio.

El otro indicador es la creación de marcas o símbolos para crear la tangibilidad del producto y que pueda ser identificado fácilmente, esto es hacer tangible lo intangible.

3.8.4.3 TEMPORABILIDAD DE LOS SERVICIOS

La segunda dimensión es la temporalidad de los servicios, los servicios proporcionados por seres humanos no puede ser almacenados. De este modo, si la aptitud para producir servicios existe, pero esa capacidad productiva no se usó porque la demanda del servicio es baja, las unidades de la oferta intangible perecen.

En virtud de que los servicios son perecederos, los vendedores de servicios planifican e implantan estrategias de administración de demanda, también conocidas como estrategias de administración de capacidad de servicios, esto significa que debe prestarse el servicio en concordancia con la demanda de un servicio(Berrym, 1985).

3.8.4.4 INSEPARABILIDAD DE LOS SERVICIOS

Otra dimensión es la inseparabilidad de los servicios, esto es que el productor y el consumidor tengan que estar presentes en el mismo lugar y al mismo tiempo, para que ocurra la transacción del servicio (Zikmund, 1993).

La inseparabilidad puede ocasionar muchos problemas de distribución, puesto que, a menos estén automatizados, los servicios requieren de contacto personal entre vendedor y comprador, esto que el indicador es la comunicación del comprador con el vendedor y la relación que tengan con el mismo, sin embargo se puede tener un intermediario en la distribución de un servicio (Donnely, 1976).

Las formas de realizar las ventas pueden ser de diferentes maneras que a continuación enunciamos:

Mercadeo directo

El mercadeo directo comprende entre otras las siguientes actividades:

- A. Respuesta directa
- B. Telemercadeo
- C. Medios electrónicos

Se deduce que el mercadeo directo no presenta un conflicto con la publicidad y es además con el objetivo para producir una respuesta mensurable y para crear una relación constante.

E-commerce

La comisión Europea define al comercio electrónico como “cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con sus clientes, bien entre ellas, o bien con la administración” se podría definir como la compra – venta de productos y servicios a través de Internet.

Existen tres tipos de relación económica se manejan de la siguiente manera:

- 1) Business to Business (B2B) Comercio de empresa con empresa.
- 2) Business to Consumer (B2C) Es el comercio de una empresa o tienda hacia un consumidor final.
- 3) Consumer to Consumer (C2C) es el trato directo entre particulares.

El objetivo de las empresas exportadoras de la Región Centro Occidente de México es hacer Business to Business, esto es conocer antes de la venta a los compradores y tener un seguimiento de las empresas que compran, los momentos de compra, los precios de compra que manejan, sus mercados objetivos, el tipo de clientes que tienen, los mercados geográficos y demográficos, además de los segmentos del mismo.

3.8.4.5 VARIABILIDAD DE LOS SERVICIOS

La última dimensión es la variabilidad de los servicios, en virtud de que muchas ofertas intangibles se hallan estrechamente ligadas a la actuación del proveedor, puede existir gran variabilidad en los servicios suministrados. Es difícil estandarizar servicios, es decir reducir su heterogeneidad.

3.8.4.6 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad es difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Sin embargo, en el marketing de servicios, resulta crítica para el éxito de la empresa. La calidad la define el consumidor no el productor-vendedor, lo que cuenta es lo que piensa el consumidor sobre el servicio, la satisfacción del cliente.

En ocasiones resulta prácticamente imposible estandarizar la calidad del servicio, es decir, mantener consistencia en la producción. Comúnmente la calidad del desempeño varía incluso dentro de la misma organización.

Es por ello que el indicador es la estrategia de estandarización del servicio, para esto se necesita cuidadosa selección de personal y extensa capacitación. Esto es con el objetivo de minimizar variaciones.

Los servicios son algo muy importante en los negocios, es por eso que asociar el servicio, con un producto tangible, el uso de la reputación de un vendedor u otros indicios para comunicar el valor del servicio, tener en cuenta los pronósticos de demanda y administración de demanda, se dice además es casi inevitable en el caso de las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América, que su distribución sea directa sin intermediarios internacionales, es necesario la prestación del servicio en forma directa, y

para poder dar un buen servicio es necesaria la estandarización del mismo, acoplarse a los clientes individuales.

3.8.5 TECNOLOGÍA

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el gobierno de México, Bancomext, INEGI, Tecnológico de Massachussets, Tecnológico de Georgia, Michael Porter, Jon azua, Hernández y Rodríguez, Bonales y Chávez determinan que la tecnología, es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto, se realizó una investigación exhaustiva, sobre la variable tecnología, con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo sus dimensiones e indicadores con para obtener el instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América.

El modelo desarrollo industrial seguido por México desde finales de la segunda guerra mundial, basado en una estrategia proteccionista y fuertemente regulada de sustitución de importaciones, amplió en un grado considerable la base industrial del país a lo largo de las cuatro décadas en que el modelo estuvo en funcionamiento. La industria creció de manera notable y fue un factor importante de la expansión económica general del país en esa época (Villareal, 1994).

Esa expansión, satisfactorio en términos de los objetivos generales que se buscaban de ampliación y diversificación de la industria mexicana, adoleció, sin embargo, de varios problemas que fueron haciéndose más notorios en el transcurso del tiempo. Algunos de ellos fueron: ciertas ineficiencias en la producción y comercialización, que se manifestaba en costos de fabricación y distribución comparativamente altos que los observados en otros países; concentración considerable de la producción y comercialización en un número relativamente pequeño de empresas, lo cual conlleva márgenes de ganancia superiores a los prevalecientes en países con sistemas más proclives la competencia en el mercado; Deficiencias en la calidad de muchos productos de fabricación nacional, en relación con los manufacturados en otras naciones y un ritmo menos rápido de innovación de productos, cambio tecnológico e incremento de la

productividad que el registrado en la misma época en la industria de otros países (Villareal, 1994).

Como consecuencia del agravamiento de estos problemas con el paso del tiempo, el modelo de desarrollo industrial por sustitución de importaciones fue volviéndose gradualmente menos conducente al logro de los objetivos de crecimiento económico por arriba del incremento poblacional y de satisfacción de las demandas de los consumidores. Además, los problemas de costos, calidad y cambio técnico señalados impedían muchas veces a los productos industriales mexicanos competir en los mercados de exportación, por lo que la generación de divisas para financiar las importaciones necesarias constituía un cuello de botella que restringía la capacidad de crecimiento de la economía (Villareal, 1994).

La tecnología se define como un conocimiento organizado para fines de producción, que se encuentra incorporado en la fuerza de trabajo (habilidades) (Morita, 1990).

Los japoneses dicen que es un ejercicio de supervivencia, porque gracias a la tecnología el pueblo japonés que enfrenta múltiples restricciones naturales, ha podido destacar en el concierto mundial. Agregan que en los años venideros, la administración de tecnología será la clave del éxito de las compañías en todas partes del mundo (Torres, 1997).

3.8.5.1 DIMENSIONES DE LA TECNOLOGÍA

Las dimensiones de la tecnología para estimar las características de los bienes y servicios son: (Saldaña, 1987)

1. Intensidad de capital fijo, y el indicador de esta dimensión es la utilización de los recursos y la modernidad en maquinaria y equipo.
2. La asistencia técnica es la segunda dimensión, teniendo en cuenta los indicadores de asesoría técnica y la inversión que se realiza en investigación y desarrollo tecnológico.
3. La tercera dimensión es la infraestructura con que cuentan los competidores y la creación de nuevos productos, teniendo como indicadores a los competidores y el producto que sale para la exportación.

Los consultores en materia tecnológica son sumamente pocos en el país y esta carencia dificulta a las empresas conocer dónde pueden encontrar respuestas locales a sus necesidades tecnológicas.

La tecnología es un punto que se encuentra tratado en prácticamente en todos los libros de administración ya que el desarrollo tecnológico puede tener un fuerte impacto sobre la operación y la administración de cualquier organización. Se dice que tecnología es un término de gran alcance que incluye la totalidad de conocimientos que tenemos sobre como hacer las cosas entre ellos los inventos.

El modelo desarrollo industrial seguido por México desde finales de la segunda guerra mundial, basado en una estrategia proteccionista y fuertemente regulada de sustitución de importaciones, amplió en un grado considerable la base industrial del país a lo largo de las cuatro décadas en que el modelo estuvo en funcionamiento. La industria creció de manera notable y fue un factor importante de la expansión económica general del país en esa época (Villareal, 1994).

Esa expansión, satisfactorio en términos de los objetivos generales que se buscaban de ampliación y diversificación de la industria mexicana, adoleció, sin embargo, de varios problemas que fueron haciéndose más notorios en el transcurso del tiempo. Algunos de ellos fueron: ciertas ineficiencias en la producción y comercialización, que se manifestaba en costos de fabricación y distribución comparativamente altos que los observados en otros países; concentración considerable de la producción y comercialización en un número relativamente pequeño de empresas, lo cual conlleva márgenes de ganancia superiores a los prevalecientes en países con sistemas más proclives la competencia en el mercado; Deficiencias en la calidad de muchos productos de fabricación nacional, en relación con los manufacturados en otras naciones y un ritmo menos rápido de innovación de productos, cambio tecnológico e incremento de la productividad que el registrado en la misma época en la industria de otros países (Villareal, 1994).

Como consecuencia del agravamiento de estos problemas con el paso del tiempo, el modelo de desarrollo industrial por sustitución de importaciones fue volviéndose gradualmente menos conducente al logro de los objetivos de crecimiento económico por arriba del incremento poblacional y de satisfacción de las demandas de los consumidores. Además, los problemas de costos, calidad y cambio técnico señalados impedían muchas veces a los productos industriales mexicanos competir en los mercados de exportación,

por lo que la generación de divisas para financiar las importaciones necesarias constituía un cuello de botella que restringía la capacidad de crecimiento de la economía. (Villareal, 1994)

Cualquier empresa necesita tecnología, en el caso de las empresas ubicadas en el la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América, es fundamental el desarrollo de tecnología y el uso de la misma para poder competir en un mercado internacional. Para ello tendremos que poder medir que tan necesaria es la infraestructura para poder ser competitivo, a que tanta es la asistencia técnica para poder ser competitivo.

3.8.6 MERCADO

Con base en el estudio del marco teórico de la competitividad, se observó que el Monteverde, Bancomext, Porter, Ramírez y Álvarez Torres determinan que el mercado, es una variable significativa que influye en la competitividad de las empresas, por lo tanto, se realizó una investigación exhaustiva, sobre la variable mercado, con el objetivo de conocer cuales son los conceptos de la misma y conocer a fondo sus dimensiones e indicadores con para obtener el instrumento de investigación que se aplicará en las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América.

3.8.6.1 CONCEPTO

La concepción del mercado la podemos definir como aquellos consumidores potenciales con el deseo y la capacidad para comprar un producto o servicio en específico (RUDELIUS 2004).

Las personas concientes de sus necesidades insatisfechas podrían tener el deseo de adquirir el producto; pero eso no basta por sí solo. También deben tener la capacidad de comprarlo, que podría comprender la autoridad de tiempo y dinero para ello.

3.8.6.2 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

La primera dimensión de la variable mercado es la satisfacer a los consumidores, sin embargo, es evidente que una organización no pueda satisfacer todas las necesidades de los consumidores, de modo que debe concentrar sus actividades en ciertas necesidades de un grupo específico de consumidores potenciales.

3.8.6.3 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

La segunda dimensión es el de lograr un posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.⁴²

Los consumidores están saturados de información sobre productos y servicios, y no pueden hacer una nueva evaluación cada vez que tienen que decidirse por alguno. Para simplificar el proceso de compra los organizan en categorías, es decir, "posicionan" mentalmente los productos, los servicios y las compañías. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sensaciones que provoca en el consumidor cuando éste lo compara con otros. Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de los mercadólogos, pero éstos no quieren que esta posición sea producto del azar.

Planean las posiciones que han de otorgarles las mayores ventajas dentro de los mercados meta seleccionados y diseñan mezclas de mercadotecnia para crear las posiciones planteadas.

Estrategias de posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir diferentes estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar los productos según ciertos atributos de producto específicos: el Ford Festiva anuncia sus precios moderados y Saab promueve su alto

⁴² Posicionamiento del producto
http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_4.htm

desempeño. Los productos también pueden posicionarse según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen o pueden posicionarse según las ocasiones de uso, otra forma es posicionar el producto para ciertas clases de usuarios. Un producto también puede posicionarse directamente en contra de un competidor. Finalmente, el producto también puede posicionarse entre diferentes clases de productos.

3.8.6.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

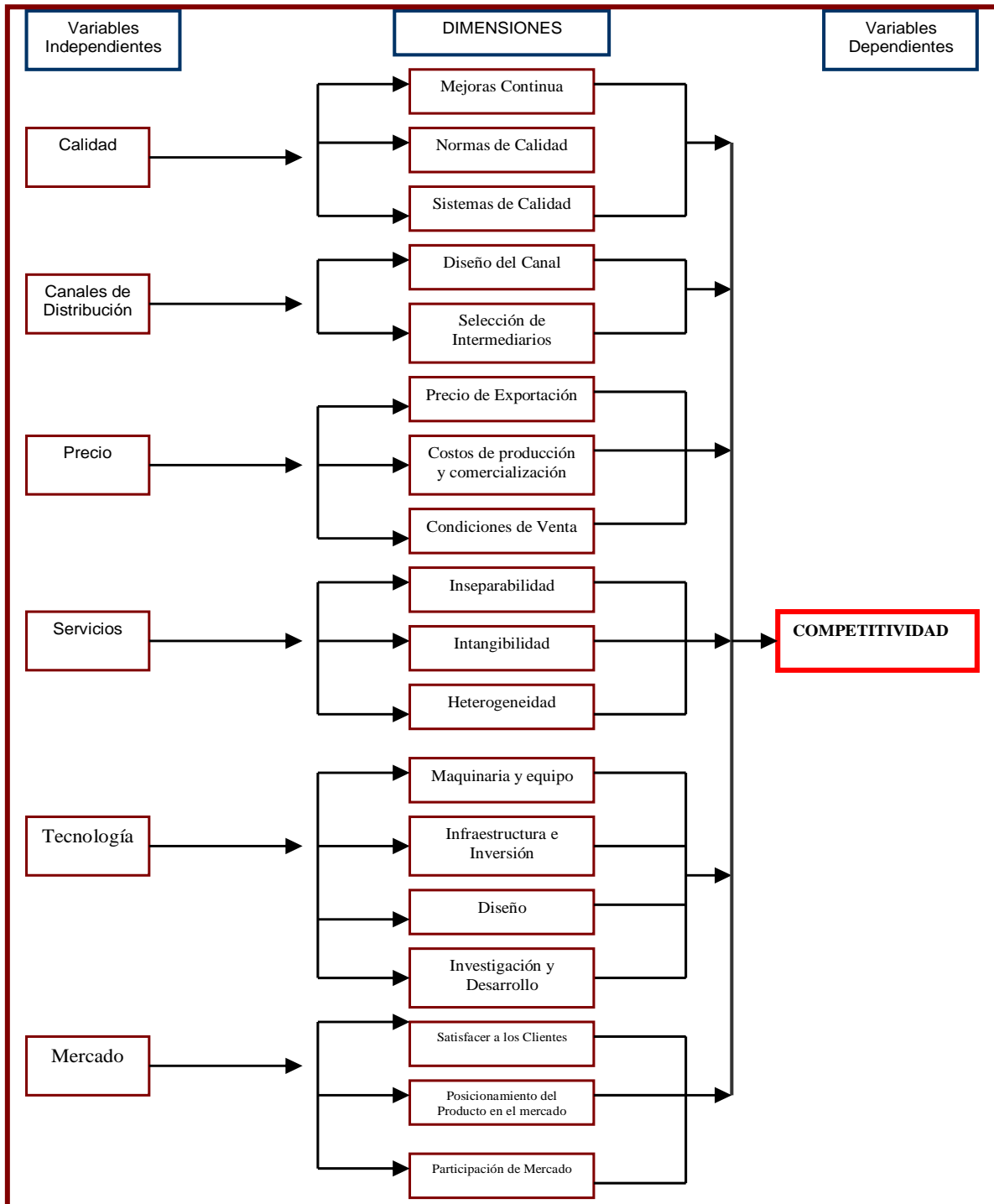
La última de las dimensiones es la de participación de mercado, este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.⁴³

De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios son principalmente negocios que venden a otras empresas (B2B) en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Por último con todos los elementos antes descritos, y retomando las variables elegidas, Tecnología, Precio, Calidad, Canales de distribución, servicios y mercado, formamos nuestro diagrama de variables de la siguiente manera:

⁴³ Participación de mercado <http://www.datanalisis.com/lista.asp?sec=110007>)

FIGURA 3.4
VARIABLES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración Propia en base al marco teórico

De igual forma, se retomaron los conceptos de dimensión e indicador para aplicarlos en el diseño y construcción del cuadro que muestre la congruencia entre las

variables y sus respectivas dimensiones e indicadores que fueron extraídos de la descripción previa que se hizo de cada una de las variables, situación que se muestra en la siguiente tabla, y da la pauta para la Operacionalización del concepto competitividad; así mismo elaborar los instrumentos de investigación.

TABLA 3.11
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem N°
Calidad	La calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto. Así la calidad es ante toda satisfacción del cliente	Es la aplicación de la mejora continua en los procesos de producción, de las normas de calidad y de los sistemas de calidad en beneficio de la empresa.	Mejora continua	Comunicación	1,2
				Conciencia de los empleados	3
				Análisis Comparativo de Productos Nacionales vs. Extranjeros	4
				Inversión	5
			Normas de Calidad	Conocimiento	6
				Certificación de Calidad	7
			Sistemas de calidad	Beneficios del sistema de calidad	8
				Beneficios de la certificación	9
			Canales de Distribución	Es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o consumo	Es el adecuado diseño del canal, y la mejor selección de los intermediarios, para poner el producto a disposición del consumidor para su consumo.
Cultura	11				
Competencia	12				
Objetivos de la compañía	13				
Cobertura	14				
Comunicación	15				
Distribución del producto	16				
Selección de intermediarios	Intermediarios	17			
	Tipo de exportación	18			
	Precio es la cantidad de	Es la fijación del precio internacional,	Fijación del precio	Manejo del precio	19
				Precio internacional	20

CAPITULO III CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES TEÓRICAS

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem Nº
Precio	dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio	sobre la base de los costos para su exportación, contando con las condiciones de venta, para dar a los consumidores el beneficio del producto.	Costos de Producción	Conocimiento de costos de los principales competidores	21
				Costos de modificación del producto para su exportación	22
				Costos para exportar	Costos de entrada a mercados internacionales
			Condiciones de venta	Costos de producción	24
				Costos de comercialización	25
				Costos de Administración	26
				Precio	27
				Transporte	28
				Contrato	29
Servicios	Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.	Buscar la calidad en el servicio y un mejor rendimiento en ventas en función de satisfacer al consumidor mediante un buen desempeño del producto.	Intangibilidad	Asociación de marcas	30
			Inseparabilidad	Satisfacción de los Clientes	31
			Heterogeneidad	Servicios Profesionales	32,
Tecnología	Conocimiento organizado para fines de producción que se encuentra incorporado en la fuerza de trabajo.	El mejor uso de la asistencia técnica, de una mayor infraestructura tecnológica y de la innovación nos redundará en una mayor competitividad	Maquinaria y equipo	Utilización de los recursos	33
				Modernidad	34,
				Inversión	35
			Diseño	Diseño	36
				Innovación	37
			Infraestructura	Competidores	38
			Investigación y Desarrollo	Inversión	39,40
Servicios Profesionales	41				

CAPITULO III CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES TEÓRICAS

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem N°
				Tecnologías utilizadas por los competidores	42,43
Mercado	Es la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado (mayor participación) obtener utilidades y satisfacer a sus clientes.	Es la capacidad que tiene una empresa para mantener una participación de mercado, con un posicionamiento del producto, que dé, la preferencia por el producto y satisfaga los deseos y necesidades de los consumidores.	Participación de mercado	Crecimiento en ventas	44,45, 46
			Posicionamiento	Atributos del producto	47
			Preferencia de los consumidores	Grado de preferencia	48
			Satisfacción de consumidores	Grado de desempeño percibido del producto	49,50

CAPÍTULO IV

RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En este capítulo se hace énfasis en la metodología y en las técnicas aplicadas al sector exportador del mueble en la Región Centro Occidente de México, destacando el tipo de instrumentos utilizados, las escalas de medición, la confiabilidad del instrumento, el nivel de medición de cada uno de los ítems además se aborda la recolección de la información a través de la aplicación del instrumento – cuestionario - diseñado para este efecto. Se efectúa asimismo, la obtención de los datos y su procesamiento y análisis estadístico apoyándose para ello, en la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central, el coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente de determinación y el análisis de conglomerados.

4. METODOLOGÍA USADA EN LA INVESTIGACION

Para implantar planes generales de investigación, se deben de usar instrumentos de recolección de información, con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que estas nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos de investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento para poder recopilar la información de campo. Los siguientes temas son los que se incluyen en este capítulo para el desarrollo del mismo:

- A. Diseño de la Investigación
- B. Medición
- C. Cuestionario
- D. Universo de Estudio

Este capítulo comprende la descripción de la estrategia a seguir expresada a través del tipo y modalidad de la investigación, la caracterización de las unidades de análisis, las técnicas, procesos e instrumentos de medición a ser utilizados; los cuales se expresarán en los siguientes apartados:

Para la realización del presente trabajo de investigación, se plantea el siguiente diseño de la investigación:

4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación científica tiene un diseño descriptivo- correlacional, para de determinar el modelo de competitividad de las empresas exportadoras de muebles de madera a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente de México. El sustento teórico de la presente investigación se ubica, en primer término, en la determinación del concepto de la competitividad, haciendo un análisis de los diferentes modelos de competitividad y su evolución, entre los más importantes se encuentra el modelo de las ventajas competitivas de Porter, Ghemawat, Jon Azua. Después de hacer un comparativo de los modelos de competitividad se optó, por tomar como base el modelo de Bancomext, y crear un modelo de competitividad modificado en función a la necesidad del estudio para la situación de las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente de México. El modelo es parte de la teoría que se desea aportar con el fin de conocer la relación entre las variables independientes (calidad, canales de distribución, precio, servicios, tecnología y mercado) con la variable dependiente (competitividad).

Para implantar planes generales de investigación, se deben de usar instrumentos de recolección de información, con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que estas nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos de investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento para poder recopilar la información de campo.

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es seleccionar el instrumento de medición de los disponibles en el estudio, aplicar ese instrumento de medición, y preparar las mediciones obtenidas.

4.2 ESCALA DE MEDICIÓN

La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. (Hernández, Sampieri 2003) Para ello se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando, con el objeto de medir las variables independientes que afectan a la competitividad ya contenidas en las hipótesis.

Toda medición debe cumplir dos requisitos en la recolección de datos, los cuales son esenciales, tales como la *confiabilidad* y la *validez*.

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir ¿Se está midiendo lo que cree que está midiendo?, Si es así, su medida es válida, si no, no lo es (Kerlinger, 1988). La validez es un concepto que del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- A. Relacionadas con el contenido, Las variables que se midieron en relación con la evidencia del contenido fueron, variables independientes, calidad, canales de distribución, precio, servicios, tecnología y mercado, y la variable dependiente fue la competitividad, se tomaron en cuenta sus dimensiones e indicadores tabla N° 35 , con Ítems.
- B. Relacionadas con el criterio, La evidencia relacionada con la validez del criterio se hizo al comparar el instrumento de medición con el instrumento utilizado en la investigación de la, Competitividad de la empresas de la Región Centro Occidente de México que exportan muebles a los Estados Unidos de América, tomándose en cuenta las diferencias de cada uno, con el objetivo de mejorar el instrumento.
- C. Relacionadas con el constructo, en cuanto a la evidencia relacionada con el constructo, se realizó en función de las hipótesis derivadas, que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

4.2.1 CÁLCULO DE CONFIABILIDAD UTILIZADO EN LA INVESTIGACION

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición (Hernández Sampieri, 2003).

Por lo tanto, antes de procesar nuestros datos de la encuesta levantada o del instrumento de medición, utilizaremos el coeficiente de alfa de Cronbach para calcular nuestra confiabilidad de nuestro instrumento. La manera de calcular este coeficiente es sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[\frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2x} \right]}$$

Donde “N” es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum S^2(Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y S^2x es igual a la varianza de toda la escala (Hernández, Sampieri 2003).

La confiabilidad del instrumento de medición que hemos aplicado, ha sido a través del método del Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 1 y 0. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Anexo 2).

4.2.2 CÁLCULO DE LA VALIDEZ

- A) La validez del contenido, aquí se revisará la variable, como ha sido utilizada por otros investigadores y se elabora un universo de ítems posibles para indicar cuál es la medida de la variable y en que dimensión se encuentra, además de cada dimensión constituirá un extracto.
- B) La validez del criterio es más sencilla de estimar, es correlacionar su medición con el criterio y este coeficiente se toma como coeficiente de validez.
- C) Además de la validez del constructo, tomando como base al marco teórico del presente estudio (Anexo 4).

4.2.3 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

La medición y cuantificación de las variables: Competitividad como la variable dependiente y Calidad, Canales de Distribución, Precio, Tecnología y Servicios como las variables independientes.

Buscando obtener la mayor exactitud en los resultados del cuestionario se hace necesario medir de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado” (Pedraza, 2004).

La medición requiere de cuatro elementos: el mesurandum, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y una unidad de medición (Pedraza, 2004).

- El mesurandum se refiere a la propiedad del sistema concreto que se medirá.
- El concepto cuantitativo del mesurandum es la magnitud que representa la propiedad objetiva.
- Escala conceptual y escala material. En ellas se puede registrar o medir la magnitud.
- Unidad de medición, que es propia de algún sistema de unidades coherente.

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud, según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Escalas de ordenación.
- Escalas de intensidad.
- Escalas de distancia social de Borgadus.
- Escala de Thurstone.
- Escala tipo Likert.
- Escalograma de Guttman.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan *ítems* y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Pedraza, 2004).

4.2.3.1 ESCALA TIPO LIKERT

En esta investigación se utilizó una escala tipo Likert⁴⁴, la cual es en estricto sentido, una medición ordinal, la cual “consiste en un conjunto de *ítems* presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones” (Hernández, Sampieri, 2003). Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Kerlinger dice que la escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de “acuerdo o desacuerdo” (Kerlinger, 1998).

En la actualidad, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe ser siempre el mismo para todos los *ítems* y en cada escala se considera que todos los *ítems* tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de *ítems* que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio. En este caso, favorable o desfavorable a la competitividad. De manera que, si la dirección es favorable la puntuación va de 5, 4, 3, 2, 1, y si es desfavorable la puntuación se revierte,

⁴⁴ Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta. Se trata sin embargo, de un enfoque vigente y bastante popularizado.

es decir, 1, 2, 3, 4, 5. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable a la competitividad (Pedraza, 2004).

La forma de obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert como se mencionó, es sumando los valores alcanzados en cada pregunta y con el apoyo de un escalograma diseñado ex profeso se analizan los resultados. El puntaje final del sujeto, es interpretado como su posición en la escala con respecto al objeto de estudio.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de *ítems* relacionados con las variables de nuestro estudio, es decir del sector mueblero, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas variables. En el conjunto de *ítems* diseñado, no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda.

Con los resultados obtenidos, se procedió a clasificar los *ítems* favorables altas o bajas a las variables analizadas, para posteriormente, efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de respuesta, ello con la finalidad de establecer los valores de escala y con ésta las posiciones de rango. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 5, 4, 3, 2, 1, para cada *ítem*, correspondiéndose esta numeración con los conceptos siguientes:

- Muy Alta Competitividad 5
- Alta Competitividad 4
- Regular Competitividad 3
- Baja Competitividad 2
- Muy Baja Competitividad 1

Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores entendidos en cada pregunta en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala de Likert, el puntaje máximo es igual al número de *ítems* multiplicados por el puntaje mayor en cada

alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del numero de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta (Pedraza, 2004).

En el análisis global y detallado en esta investigación se requieren lo siguiente:

- a) Escala general para medir la competitividad del sector mueblero en México que se dedican a exportar muebles de madera hacia los Estados Unidos de América.

Esta escala considera todo el cuestionario para su medición. La escala queda entonces con un máximo de 250 puntos (50 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 50 puntos (50 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 250 y 50.

La escala intermedia se obtiene de realizar una resta entre el valor máximo y el valor mínimo y el resultado es dividido entre las categorías utilizadas en nuestro caso es entre cinco. Como se presenta a continuación:

$$\begin{aligned}
 & \text{250 VALOR MÁXIMO} \\
 & \quad - \quad \quad \quad = \quad 200 \\
 & \quad \text{50 VALOR MÍNIMO} \\
 & = \frac{200}{5} = 40 \text{ EN CADA UNA DE LAS ESCALAS}
 \end{aligned}$$

TABLA 4.1
RANGO DE ESCALAS DE LA COMPETITIVIDAD.

Muy alta Competitividad	Alta Competitividad	Regular Competitividad	Baja Competitividad	Muy baja Competitividad
250	210	170	130	90
				50

Fuente: Elaboración propia en base a la Investigación de Campo

b) Escala para medir cada una de las variables –ejemplo para la calidad-.

En este caso, el número de categorías de respuesta es de cinco para cada una de las 9 preguntas de la variable calidad. Siendo 45 el valor máximo y 9 el valor mínimo para cada ítem. Así, el puntaje total máximo es de 45 (9*5), en tanto que, el puntaje total mínimo es de 9 (9*1). Por lo tanto, la escala está comprendida entre los valores correspondientes a 45 y 9:

	Muy alta Calidad	Alta Calidad	Regular Calidad	Baja Calidad	Muy baja Calidad	
45	37.8	30.6	23.4	16.2	9	

De acuerdo a lo anterior, la encuesta se aplicará a las empresas exportadoras de muebles de madera que están exportando a los Estados Unidos de América ubicados en la región Centro Occidente de México.

4.3 UNIVERSO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE MUEBLES DE MADERA A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, UBICADAS EN EL ZONA CENTRO OCCIDENTE DE MEXICO.

Se realizará un censo en el total de los elementos de la investigación, las cuales hacen una sumatoria de veintitrés empresas que exportan muebles a los Estados Unidos, ubicadas en la Región Centro Occidente de México. Esta relación se tiene como resultado de un censo que el Bancomext llevó a cabo y publico en su página de Internet actualizado en 2006.

TABLA 4.2
RELACION DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE MUEBLES EN MEXICO A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA A ENCUESTAR.

Nº	EMPRESA	ESTADO	DIRECTIVOS
1	DISANT, S.A. DE C.V.	AGUASCALIENTES	Gerente General Carlos Eduardo Velasco Azco
2	CONSOLIDADORA ESPACIO MEXICO, S.A. DE C.	AGUASCALIENTES	Gerente General Jaime del Conde Ugarte
3	CASA CANAL, S.A. DE C.V.	GUANAJUATO	Administrador Alberto Villareal Sautto
4	FABRICA DE MUEBLES GUANAJUATO	GUANAJUATO	Lic. Susana Pérez Gerente de Comercialización
5	SAFRA EXPORTADORA	GUANAJUATO	Gerente de Exportaciones Lic. José Antonio Méndez López
6	EXPORTACIONES Y VIAJES DE SONORA, S.A. DE C.V.	GUANAJUATO	Gerente General Jonathan Rhartzler Griffon
7	ARTE EXPORTACION, S.A. DE C.V.	JALISCO	Gerente General Ricardo H. Morales Landa
8	CASOLMEX EXPORT, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director L.C. David Olmos López
9	DISEÑO NUEVOHISPANO, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director General Lic. Agustín Parra Hechaury
10	ENLACE ARTESANAL, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director General Jesús Cervantes Hernández
11	EXPORTA MANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director Arq. Manuel Vizcaino de Anda
12	GALERIA DE ARTE EN JOYAS Y ARTESANIAS, S.A. DE C.V.	JALISCO	Gerente General Sr. Martín Olea
13	GALERIAS SERGIO BUSTAMANTE, S.A. DE C.V.	JALISCO	Ventas Jaime Marquez Estrada
14	GRUPO CARPINTERO, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director General Ing. Rafael Gutiérrez
15	INDUSTRIAL DE DISEÑOS, S.A. DE C.V.	JALISCO	Gerente Ing. Luis Salazar Ramírez
16	MIGUEL ANGEL ALVAREZ DEL CASTILLO	JALISCO	Gerente Comercial Lic. Miguel Angel Alvarez García
17	MUEBLES DISEÑO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. (TORO MU)	JALISCO	Representante de Ventas Anna Luisa Ramírez Castellano
18	TABLES & MORE, S.A. DE C.V.	JALISCO	Director General Ing. Luis Ernesto Moreales Olavarrieta
19	CON SOLIDEZ	JALISCO	Lic. Margarita Bauer del Rio
20	AVILA MUEBLES Y RECUBRIMIENTOS DE MADERA, S.A. DE C.V.	MICHOACAN	Gerente Rafael Avila Mejía
21	MARIA CRISTINA RUBIO HERNANDEZ	MICHOACAN	Director Ma. Cristina Rubio Hernández
22	FERNANDO SAAVEDRA LEAL	MICHOACAN	Gerente FERNANDO SAAVEDRA LEAL
23	PRODUCTORA MUEBLERA DE PATZCUARO	MICHOACAN	Administrador PETER KNÖBL

Fuente: Directorio de Exportadores de Bancomext 2006 de las empresas exportadoras de Muebles a los Estados Unidos ubicadas en México.

4.4 PRUEBA PILOTO

Para poder conocer en primera instancia nuestro instrumento de medición, se realizó la aplicación de ocho entrevistas a las empresas, esto nos dio como resultado que algunas preguntas estaban mal planteadas o creaban confusión en los entrevistadores, se pudo observar que las preguntas fueron hechas directamente al dueño del negocio que en su caso era el administrador y el encargado de comercialización, sólo en dos de los casos de los ocho se pudo observar que estas empresas contaban con un administrador y un departamento de comercialización y que el administrador comprendía perfectamente su papel en el manejo de la empresa, en algunos casos muy pocos algunos directores de empresas no conocían términos como logística internacional o contrato internacional, pero todos conocían del tema.

4.5 CUESTIONARIO

Una vez que determinó el valor de medición de cada variable como su indicador se procedió a aplicar un Pre-test. El cuestionario se dividió en dos partes la primera se refiere a aspectos generales de la empresa la cual contiene 16 preguntas⁴⁵ y en la segunda parte utilizamos constó de 53 preguntas, algunas preguntas estaban mal planteadas, o algunas no fueron entendidas, al hacer la reestructuración del cuestionario quedaron 50 preguntas.

⁴⁵ Estas 16 preguntas se aplicaron en un instrumento separado ya que no se podía utilizar la escala tipo Likert, en estas contemplaban aspectos generales de la Empresa como de Personal, Compras, Producto, Precio, Distribución y Competencia Internacional.

a) Cuestionario Final

El cuestionario como ya dijimos se dividió en dos partes, en la primera se aplicaron 17 preguntas, en donde se tiene aspectos generales divididos de la siguiente manera; aspectos de la *Empresa* tres preguntas; con respecto al *Personal* cinco preguntas; Con respecto al *Producto, Precio y Distribución* siete preguntas; y por ultimo con la *Competencia* 2 preguntas.

En la segunda parte el número de preguntas fue de 50, las primeras nueve correspondieron a la *Calidad*, otras nueve correspondieron a *Canales de distribución*, las otras catorce fueron *Precio y Servicios*, once para la *Tecnología* y por ultimo siete preguntas sobre el *Mercado*.

1. Nueve preguntas definen lo que es la calidad del producto, su mejora continua, sus normas de calidad, y los sistemas de calidad que se utilizan actualmente.
2. Nueve son las preguntas que indican cómo se diseñan los canales de distribución que operan en las empresas exportadoras de muebles de madera, y cómo seleccionan sus intermediarios.
3. Once son las preguntas para describir como se conforma el precio del producto, considerando como fijan el precio, sus costos de producción y para exportar, y las condiciones de venta.
4. Tres son las preguntas acerca de los servicios, sobre la temporalidad, intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad de los servicios.
5. Once son las preguntas acerca de la tecnología, de su innovación, de su infraestructura, de su asistencia técnica.
6. Siete son las preguntas del mercado, las cuales buscan conocer cuál ha sido su crecimiento en ventas, la preferencia y satisfacción de los consumidores, además del posicionamiento del producto y su participación de mercado.

La aplicación del cuestionario tuvo un tiempo de duración de a veinticinco a treinta minutos, dado que algunas preguntas necesitaban un análisis por parte de encuestado, y en algunas ocasiones había que mandarlo vía correo electrónico, para su revisión antes de contestarlo, solo en el caso de EXPORTACIONES Y VIAJES DE SONORA, S.A. DE C. V. que se negaron rotundamente a contestar la encuesta y para el caso de las empresas

de CASOLMEX EXPORT, S.A. DE C.V., EXPORTA MANOS DE MEXICO, S.A. DE C.V. en ambos casos ya no existen estas empresas y por lo tanto no se consideran en este estudio.

4.6 OBTENCIÓN DE LOS DATOS

El cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente se dividió en dos partes y la forma de obtener los datos fue de la siguiente manera:

Los datos obtenidos en la primera parte del cuestionario, en donde son preguntas cerradas, abiertas y de opciones múltiples, en donde no se permite un procesamiento estandarizado de la información, se agruparon en el programa SPSS 12, y en esta parte se mostrarán los principales resultados obtenidos en la investigación en donde en esta parte no existe una agrupación que nos permita conocer si son mas o menos competitivos con respecto una de otra, sin embargo, nos permitirá conocer algunos aspectos importantes de estas empresas exportadoras de muebles de madera.

En la segunda parte del cuestionario el volumen de los datos que se obtuvieron al aplicar el cuestionario a todas las empresas ubicadas bajo estudio. Fue utilizando la forma de obtener las puntuaciones en la escala Likert fue sumando los valores alcanzados en cada una de las preguntas de cada una de las variables que se estudian.

4.7 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

El análisis estadístico que se aplicó a las variables objeto de nuestra investigación consistió en: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central, el coeficiente de correlación de Pearson (r), el coeficiente de determinación (r^2) y el análisis de conglomerados así como el crece de tablas.

4.7.1 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (COMPETITIVIDAD)

El análisis de la competitividad -variable dependiente- de la Región Centro Occidente que se dedican a la exportación de muebles a los Estados Unidos, se realizó con base en los resultados obtenidos de los cálculos efectuados sobre la matriz de datos de los cuestionarios aplicados -anexo 4- y con base en la tabla 4.3. Los primeros resultados en términos de sus medidas de tendencia central y distribución de frecuencias para la variable dependiente fueron obtenidos y se procesaron en el programa de cómputo denominado Windows XP, Office XP profesional y SPSS Versión 12, para Windows y son los siguientes:

TABLA 4.3
VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DE LOS CUESTIONARIOS.

Empresa	Calidad	Canales	Precio	Servicios	Tecnología	Mercado	TOTAL
1	29	28	32	4	26	19	138
2	30	35	41	6	32	25	169
3	30	25	30	6	28	16	135
4	32	37	44	9	35	23	180
5	32	29	41	10	39	24	175
6	38	41	45	10	39	31	204
7	25	35	41	14	40	29	184
8	31	35	39	13	37	28	183
9	34	26	41	13	26	24	164
10	41	38	42	9	43	29	202
11	38	41	46	12	29	28	194
12	42	38	43	12	42	31	208
13	38	30	35	8	33	26	170
14	36	25	36	8	36	25	166
15	43	42	43	11	43	35	217
16	35	29	37	9	35	22	167
17	37	37	45	11	36	23	189
18	30	29	37	11	34	26	167
19	37	40	43	12	31	27	190
20	37	39	43	10	39	31	199
TOTAL	695	679	804	198	703	522	3601

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada.

TABLA 4.4
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL
Y VARIABILIDAD DE LA COMPETITIVIDAD.

N	20
Media	180.05
Error típico	4.81
Mediana	181.5
Moda	167
Desviación estándar	21.52
Varianza de la muestra	463.20
Curtosis	0.04
Coficiente de asimetría	-0.42
Rango	82
Mínimo	135
Máximo	217
Suma	3601

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada.

La distribución de frecuencias que se obtuvo de la competitividad del sector mueblero en la Región Centro Occidente de México fue la siguiente:

TABLA 4.5
FRECUENCIA DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
REGULAR COMPETITIVIDAD	7	35.0	35.0
ALTA COMPETITIVIDAD	12	60.0	95.0
MUY ALTA COMPETITIVIDAD	1	5.0	100.0
Total	20	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

4.7.2 PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: CALIDAD, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, PRECIO, SERVICIOS, TECNOLOGÍA Y MERCADO

El objetivo principal de la investigación es determinar en qué medida las variables independientes definen la competitividad de estas empresas, en función a los datos que se tienen puedan tomar decisiones para mejorar su competitividad, por lo que se observó en el marco teórico del estudio, y de la información del trabajo de campo, de lo que se obtuvo de las entrevistas y de los cuestionarios, se observó que las variables causantes de la competitividad que con mayor frecuencia se mencionan por parte de las instituciones tales como la OCDE, MIT, BANCOMEXT, así como investigadores como Porter, Azua, López, Monterde, Bonales, fueron: Calidad, canales de distribución, precio, servicios, tecnología y mercado.

Con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio, se consiguió el siguiente análisis estadístico:

TABLA 4.6
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD.

	CALIDAD	CANALES	PRECIO	SERVICIOS	TECNOLOGIA	MERCADO
N	20	20	20	20	20	20
Media	34.5	33.95	40.2	9.9	35.15	26.1
Mediana	35.5	35	41	10	35.5	26
Moda	30	35	41	9	39	31
Desviación estándar	4.77	5.75	4.40	2.59	5.29	4.44
Varianza	22.82	33.10	19.43	6.72	28.02	19.77
Asimetría	-0.11	-0.24	-0.90	-0.60	-0.26	-0.27
Curtosis	-0.58	-1.43	0.14	0.02	-0.82	0.45
Rango	18	17	16	10	17	19
Valor Mínimo	25	25	30	4	26	16
Valor Máximo	43	42	46	14	43	35
Suma	695	679	804	198	703	522

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la calidad, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las nueve primeras preguntas de (1 a 9) del cuestionario es la siguiente:.

TABLA 4.7
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE CALIDAD

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
25	1	5	5
29	1	5	10
30	3	15	25
REGULAR CALIDAD	5	25	25
31	1	5	30
32	2	10	40
34	1	5	45
35	1	5	50
36	1	5	55
37	3	15	70
ALTA CALIDAD	9	45	70
38	3	15	85
41	1	5	90
42	1	5	95
43	1	5	100
MUY ALTA CALIDAD	6	30	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Con respecto a los canales de distribución, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las preguntas del (10 al 18) del cuestionario, y se muestra a continuación:

TABLA 4.8
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
25	2	10	10
26	1	5	15
28	1	5	20
29	3	15	35
30	1	5	40
REGULAR MANEJO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	8	40	40
35	3	15	55
37	2	10	65
ALTO MANEJO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	5	25	65
38	2	10	75
39	1	5	80
40	1	5	85
41	2	10	95
42	1	5	100
MUY ALTO MANEJO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	7	35	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Con respecto al precio, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las preguntas del (19 al 29) del cuestionario, y se muestran a continuación:

TABLA 4.9
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE PRECIO

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
30	1	5	5
32	1	5	10
35	1	5	15
36	1	5	20
37	2	10	30
Regular Eficiencia en el manejo del Precio	6	30	30
39	1	5	35
41	4	20	55
42	1	5	60
43	4	20	80
44	1	5	85
45	2	10	95
46	1	5	100
Alta Eficiencia en el manejo del Precio	14	70	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Con respecto al servicio, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las preguntas del (30 al 32) del cuestionario, a continuación se muestra a continuación:

TABLA 4.10
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE SERVICIOS

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4	1	5	5
Muy baja Calidad en el Servicio	1	5	5
6	2	10	15
Baja Calidad en el Servicio	2	10	15
8	2	10	25
9	3	15	40
10	3	15	55
Regular Calidad en el Servicio	8	40	55
11	3	15	70
12	3	15	85
Alta Calidad en el Servicio	6	30	85
13	2	10	95
14	1	5	100
Muy Alta Calidad en el Servicio	3	15	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la tecnología, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las preguntas del (33 al 43) del cuestionario, a continuación se muestran los valores obtenidos:

TABLA 4.11
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE TECNOLOGÍA

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
26	2	10	10
28	1	5	15
Regular Tecnología	3	15	15
29	1	5	20
31	1	5	25
32	1	5	30
33	1	5	35
34	1	5	40
35	2	10	50
36	2	10	60
37	1	5	65
Alta Tecnología	10	50	65
39	3	15	80
40	1	5	85
42	1	5	90
43	2	10	100
Muy Alta Tecnología	7	35	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la variable mercado, la distribución de frecuencias que arrojaron las veinte empresas y responder las preguntas del (44 al 50) del cuestionario, a continuación se muestran:

TABLA 4.12
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE MERCADO

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16.00	1	5.0	5.0
Baja Eficiencia en el manejo del Mercado	1	5	5
19.00	1	5.0	10.0
22.00	1	5.0	15.0
23.00	2	10.0	25.0
Regular Eficiencia en el manejo del Mercado	4	20.0	25.0
24.00	2	10.0	35.0
25.00	2	10.0	45.0
26.00	2	10.0	55.0
27.00	1	5.0	60.0
28.00	2	10.0	70.0
29.00	2	10.0	80.0
Alta Eficiencia en el manejo del Mercado	11	55.0	70.0
31.00	3	15.0	95.0
35	1	5	100
Muy Alta Eficiencia en el manejo del Mercado	4	20.0	
Total	20	100	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Para seguir con el procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente hacer primero una memoria teórica y el cálculo del coeficiente de correlación.

4.7.3 COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON

El coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables a nivel intercalar por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se “mueve” en una dirección, la otra, se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad.

Guilford sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

r	<	.20		=	correlación leve, casi insignificante.
r	de	.20	a	.40	= baja correlación, definida, pero baja.
r	de	.40	a	.70	= correlación moderada, sustancial.
r	de	.70	a	.90	= correlación marcada, alta.
r	de	.90	a	1.00	= correlación altísima, muy significativa.

Ecuación del coeficiente de correlación entre la variable “X” y la variable “Y”:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n\sqrt{(\sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

El coeficiente de determinación es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2): y representa su valor la proporción de la variación de la variable dependiente “Y” que es explicado por la variable independiente “X” (BONALES, 2003).

Los datos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r), así como el coeficiente de determinación (r^2) en esta investigación, fueron los siguientes:

TABLA 4.13
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r) BIVARIADAS

Variables	Calidad	Canales de Distribución	Precio	Servicios	Tecnología	Mercado	Competitividad
Calidad	1.000	.509	.450	.164	.418	.563	.689
Canales de Distribución	.509	1.000	.816	.405	.494	.735	.870
Precio	.450	.816	1.000	.610	.441	.654	.840
Servicios	.164	.405	.610	1.000	.342	.576	.593
Tecnología	.418	.494	.441	.342	1.000	.706	.748
Mercado	.563	.735	.654	.576	.706	1.000	.905
Competitividad	.689	.870	.840	.593	.748	.905	1.000

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

TABLA 4.14
MATRIZ DE DETERMINACION (r^2) BIVARIADAS

Variables	Calidad	Canales de Distribución	Precio	Servicios	Tecnología	Mercado	Competitividad
Calidad	1.000	0.259	0.202	0.027	0.174	0.316	0.474
Canales de Distribución	0.259	1.000	0.665	0.164	0.244	0.540	0.756
Precio	0.202	0.665	1.000	0.372	0.194	0.427	0.705
Servicios	0.027	0.164	0.372	1.000	0.117	0.332	0.352
Tecnología	0.174	0.244	0.194	0.117	1.000	0.498	0.560
Mercado	0.316	0.540	0.427	0.332	0.498	1.000	0.812
Competitividad	0.474	0.756	0.705	0.352	0.560	0.812	1.000

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

4.7.4 ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

El siguiente análisis es una técnica multivariada que coloca las variables u objetos en grupos, llamada análisis de conglomerados, de modo que los que están dentro de cada uno sean semejantes entre sí, que los miembros de los otros grupos

La metodología del análisis de conglomerados se aplicó en esta investigación, con el objeto de interpretar las características principales que tienen las empresas que poseen mayor competitividad contra las que no la tienen. Para llevar a cabo el análisis de conglomerados, es importante establecer la relación de las empresas que se les va hacer

la clasificación por grupos, considerando las características principales que las distinguen. Se analizaron los datos estandarizados de las seis variables independientes consideradas (calidad, canales de distribución, precio, servicios, tecnología y mercado) en las 20 empresas estudiadas.

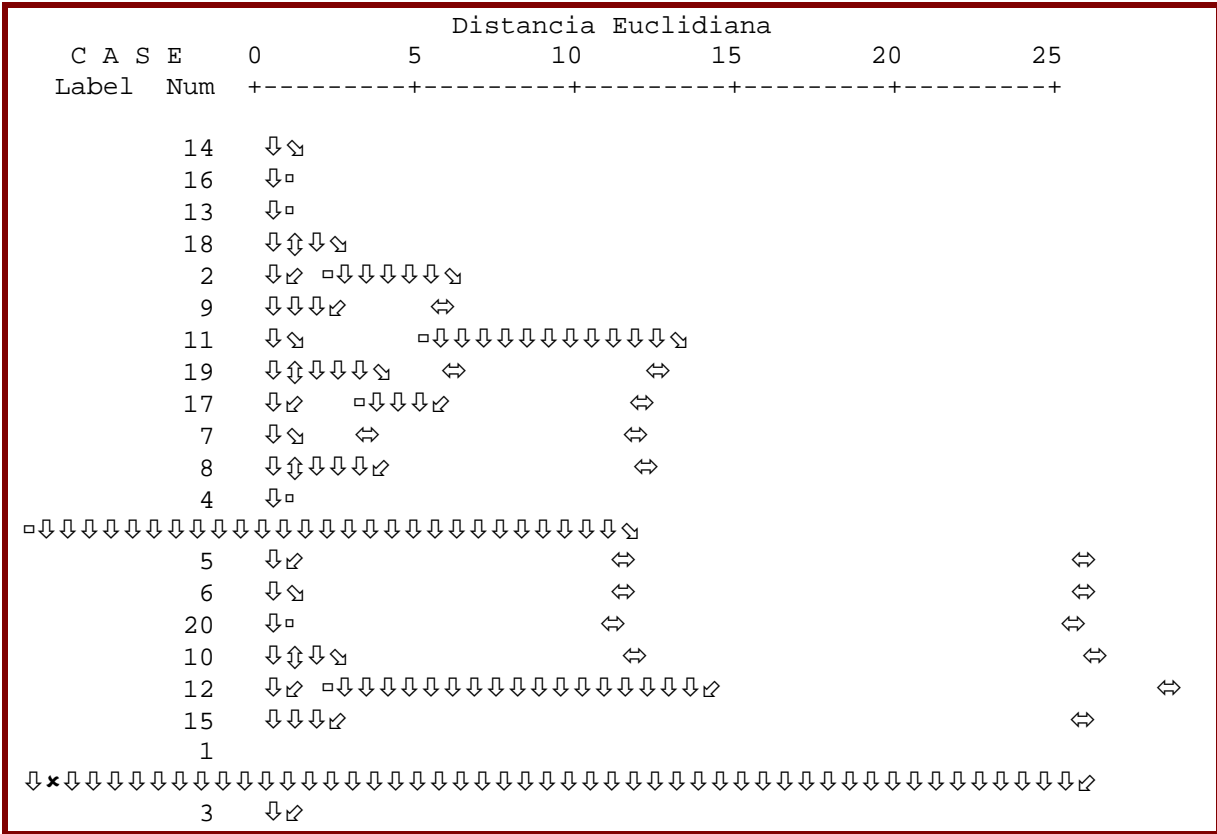
Para calcular la separación entre empresas se empleó la “Distancia Euclidiana” como se indica en la figura 16.

Se encontraron dos grupos, el primero integrado por las empresas 1,y 3; el segundo por las empresas 14,16,13,18,2,9,11,19,17,7,8,4,5,6,20,10,12 y 15.

El primer grupo se encuentra constituido por 2 empresas la 1y 3; el segundo grupo de empresas se encuentra creado por 5 subgrupos: el primero formado por las empresas 14,16,13,18,2 y 9; el segundo subgrupo formado por la empresa 11,19,17; el tercer subgrupo formado 7,8,4,5; el cuarto subgrupo esta formado por las empresas 6,20,10,12 y 15.

La recolección y el procesamiento de los datos que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio en este capítulo, dan la pauta para su análisis e interpretación con la finalidad de identificar los puntos de concordancia o discordancia entre la discusión elaborada con los elementos teóricos y conceptuales y la realizada con los datos extraídos de la realidad.

FIGURA 4.1
DENODOGRAMA DE CONGLOMERADOS DE EMPRESAS



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo, ver tabla 58

Finalmente, la recolección y el procesamiento de los datos que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio en este capítulo, dan la pauta para su análisis e interpretación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se estudian las condiciones en que se encuentra la competitividad de la industria exportadora de muebles en la Región Centro Occidente de México. Para esto, se realiza un análisis tanto de las variables independientes como dependiente –calidad, canales de distribución, Precio, Servicios, tecnología, mercado y la competitividad - de los estados pertenecientes a la región de estudio, identificándose fundamentalmente sus niveles en cada uno de ellas y por consiguiente el impacto en los niveles de competitividad.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esta razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos o relaciones de datos, como se mostró en el capítulo anterior, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Por lo que se abordarán los siguientes temas:

- ❖ Resultados del primer cuestionario
- ❖ Variable dependiente e independientes
- ❖ Análisis de conglomerados.
- ❖ Prueba de hipótesis.
- ❖ Discusión de resultados.

Kerlinger, declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse.

La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones.

5.1 RESULTADO DEL PRIMER CUESTIONARIO

Los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a las veinte empresas respecto al primer cuestionario en donde se analizaron aspectos de la empresa, de su personal, también se analizó sobre el tema de las compras, el producto, precio y la competencia y los resultados fueron los siguientes: en lo que respecta a el tiempo en el que las empresas tardaron entre el inicio de operaciones y que comenzaran a exportar el 35 % tardaron de 1 a 3 años⁴⁶ (Ítem 1).

En lo que respecta a que los motivo a exportar el 25% dice que se iniciaron en la actividad exportadora debido a los pedidos de los clientes (Ítem 2); también al cuestionarles acerca de cuanto personal tienen en su empresa, estas se agruparon de acuerdo con la clasificación internacional de una industria (Ítem 3), podemos observar que el 100 % de las empresas michoacanas, así como, en Jalisco el 36.6 % y el 50% para Aguascalientes y Guanajuato son microempresas (Ítem 4), lo que nos dicen es que en la Región Centro Occidente el 50 % de las empresas exportadoras de muebles de madera a los Estados Unidos son microempresas.

En cuanto a la formación escolarizada que tiene el administrador el 85% tiene carrera universitaria (Ítem 5) y el 10% cuentan con un postgrado en los que destacan uno de Michoacán y uno de Jalisco (Ítem 5); a su vez la formación escolarizada que tiene el promedio del personal que trabaja en las empresas el 60% tienen secundaria (Ítem 6).

En el cuestionamiento sobre si la compañía cuenta con representante de ventas en los Estados Unidos solo el 35 % lo tienen, el resto realizan las operaciones desde México (Ítem 7); en cuanto a si la compañía cuenta con fuerza de ventas en el mercado norteamericano solo el 25 % cuenta con ella (Ítem 8).

En cuanto a la compra de madera el 100% de las empresas realizan su compra en territorio nacional y en cuanto a que los motiva a realizar en México la compra de madera

⁴⁶ Estos datos pueden analizarse con más detalle en el anexo 5, en los resultados de los cuestionarios de las empresas exportadoras de muebles (primer cuestionario).

el 65% comenta que es por mejor precio y el 30% por tener abastecimiento continuo (Ítem 9); en lo que respecta a la compra de insumos complementarios como herrajes y barnices el 60% lo compra nacional y solo el 40% en el extranjero (Ítem 10).

Una de las preguntas más interesantes para esta investigación es acerca de cómo la empresa forma el precio de exportación y se obtuvo que el 80% lo hace de manera tradicional en base a la suma de gastos más utilidad, sin embargo, el 15 % de las empresas forma su precio en base a lo pagado por el mercado (Ítem 11).

En lo que respecta al estilo de muebles que la compañía exporta se destaca que el 35% son de estilo rustico (Ítem 12); también otro aspecto importante es el de saber si conocían el perfil de sus clientes en el mercado norteamericano de los cuales el 70% si los conocen, de los cuales el 45% son de ingresos medios y el 20 % son de altos ingreso (Ítem 13 y 14); y continuando con parte de este perfil se le cuestiono acerca de quienes son los clientes que compran su producto en los Estados Unidos y podemos decir que son Americanos al cien por ciento representan un 25 % y otras mezclas entre americanos - mexicanos del 50% (Ítem 15).

Otro de los cuestionamientos claves en esta primera parte del cuestionario, es acerca, de quienes consideran que son los principales competidores en el mercado norteamericano el 50 % de las empresas encuestadas consideraron que China es su principal competidor, el 25 % comenta que es Italia y el 15% piensa que la competencia se encuentra en México dentro de los que piensan esto se encuentran 2 empresas de Michoacán y 1 de Jalisco (Ítem 16) y por ultimo es acerca de la cobertura actual dentro del mercado de los Estados Unidos el 35% tiene cobertura de una ciudad y otro 35 % un grupo de Estados, en lo que respecta a aquellos que tiene cobertura en todo el país destacan dos empresas de Jalisco (Ítem 17).

5.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES

En este apartado, se analizan los resultados obtenidos de la investigación de campo, a través de la cual fue posible derivar aspectos de carácter cuantitativo de las variables dependiente e independientes. Para esto, fue fundamental instrumentar un cuestionario en las empresas exportadoras de muebles en la Región Centro Occidente de México.

En la investigación el universo de estudio lo integraron 23 empresas que se dedican a exportar muebles a los Estados Unidos de América y se logró la respuesta de 20 empresas. Los cuestionarios se aplicaron en el año 2006, de febrero a julio del 2006 en los diferentes Estados que conforman la Región Centro Occidente de México.

El cuestionario se diseñó para obtener una respuesta directa mediante una entrevista estructurada, o bien, autoadministrando el cuestionario a la persona designada para responderlo. Las preguntas se formularon con base en la naturaleza de la información que se pretende obtener de las variables investigadas de manera que sólo exige elegir las respuestas preestablecidas de acuerdo al código seleccionado, es decir, son preguntas de estimación para escoger una de las cinco alternativas para cada una de las 50 preguntas que integran el cuestionario.

La información contenida en los cuestionarios se concentró en una hoja de datos y se procesó estadísticamente en una distribución de frecuencias para obtener los indicadores necesarios para ser analizados en forma global y específica para ser comparados en las escalas tipo Likert que se instrumentaron.

5.2.1 COMPETITIVIDAD

La competitividad se mide considerando las variables en estudio lo cual incluye las 50 preguntas del cuestionario y la totalidad de los entrevistados, resultando la media de 180.05 unidades que ubicadas en la escala muestran la opinión generalizada de que es alta competitividad en la Región Centro Occidente. La moda fue de 167 significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde a una regular competitividad, el 50% de las empresas está por encima (mediana) del valor 181.5 puntos. El promedio de las empresas se ubica en 180 puntos (Alta competitividad).

Rango de Escalas de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo realizada.

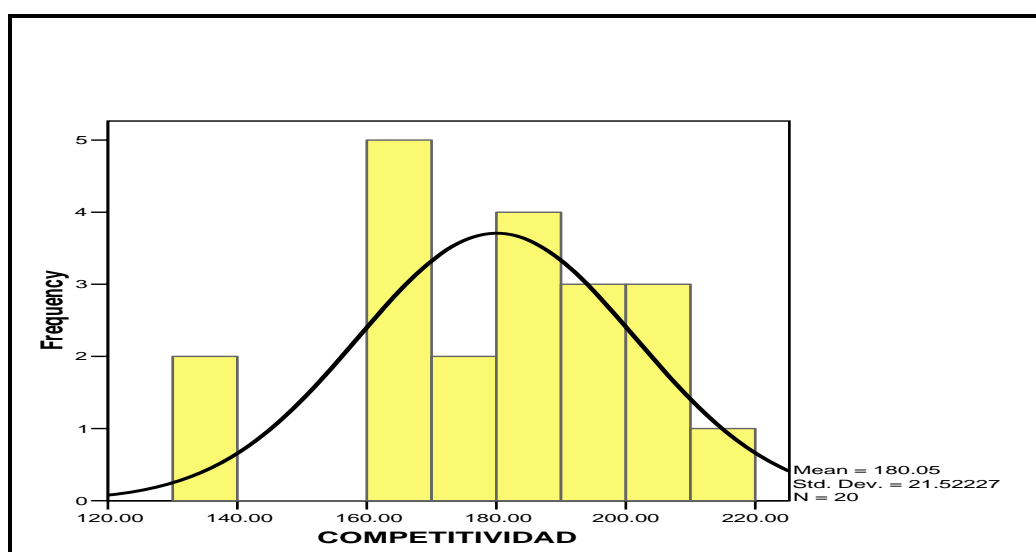
También, se desvían del promedio 21.52 puntos (desviación estándar). Ninguna empresa calificó como baja o muy baja competitividad (en el rango de 50 a 130 puntos).

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las veinte empresas con respecto a la competitividad fueron los siguientes: una empresa presentó una muy alta competitividad con 217 puntos, doce empresas (60%) presentaron una buena competitividad y las siete empresas restantes (35%) presentaron una competitividad regular, lo que quiere decir que el 65% de las empresas exportadoras de muebles de madera a los ubicadas en la Región Centro Occidente son muy altamente y altamente competitivas en el mercado de los Estados Unidos de América. La categoría que más se repitió fue de 167 puntos (tabla 4.4).

La empresa No. 15 (Sergio Bustamante de Jalisco) califico como la que cuenta con una muy alta competitividad (Ver tabla 4.2 y anexo 4)⁴⁷ y las doce empresas siguientes 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11,12 ,13,17,19 y 20 que representan el 60%, calificaron con una alta competitividad. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados. En cuanto a la cantidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 463.20 puntos (tabla 4.4).

GRÁFICA 5.1.

LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.1

FRECUENCIA DE LA VARIABLE COMPETITIVIDAD POR ESTADO

Estado	Muy Alta Competitividad 250- 210 puntos	Alta Competitividad 209- 170 puntos	Regular Competitividad 169- 130 puntos	Baja Competitividad 129- 90 puntos	Muy Baja Competitividad 89- 50 puntos	Total
Michoacán	0	1	3	0	0	4
Jalisco	1	6	4	0	0	11
Guanajuato	0	3	0	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	1	12	7	0	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

⁴⁷ Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados para conocer la competitividad del sector exportador de muebles en la Región Centro Occidente de México

5.2.2 CALIDAD

El análisis de las respuestas obtenidas de la instrumentación de los cuestionarios en la Región Centro Occidente, da cuenta de la situación que guarda este sector en términos de la calidad.

La codificación de las respuestas recabadas mediante los cuestionarios, se efectuó a través de un escalograma, con lo cual fue posible procesar estadísticamente la información y obtener las medidas de tendencia central, desviaciones, frecuencias y correlaciones. Los resultados fueron trabajados mediante una escala tipo Likert.

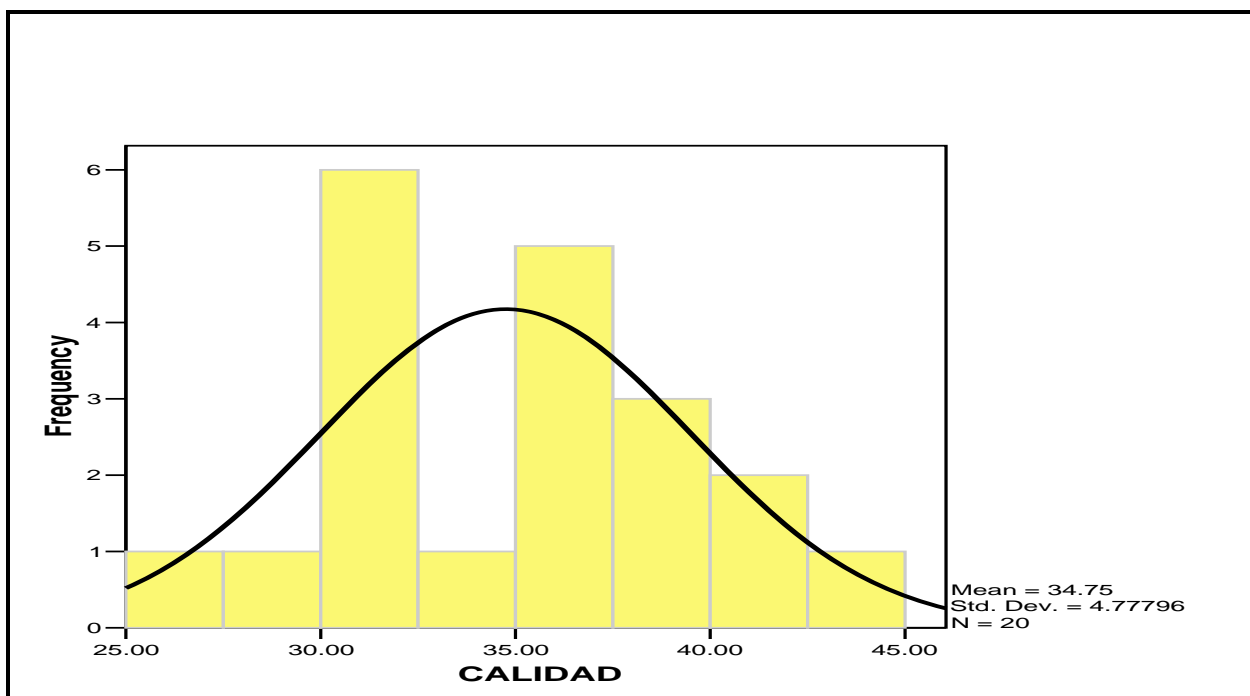
Con respecto a la variable calidad el efecto que se produjo al aplicar los 20 cuestionarios al objeto de estudio fue que el 75 % de las empresas calificaron con una muy alta y alta calidad entre las que destacan, el 90% de las empresas de Jalisco caen en estas categorías. En promedio el puntaje alcanzado en esta variable es de 34.5 unidades, ubicándose en la escala de rango de alta calidad, la mediana que se obtuvo fue de 35.5 puntos lo cual indica que la calidad está por encima de la mediana, así mismo se desvían 1.00 puntos seis empresas (30 %) estuvieron con una muy alta calidad, nueve empresas (45%) tienen una alta calidad, sin llegar ninguna al valor máximo de 45 puntos, el sesgo que presentó la variable calidad fue de -0.11 negativo. En cuanto a la dispersión de los datos fue de 22.82 puntos. La desviación estándar es de 4.77 puntos (Ver Tabla 4.6).

La escala considera para la medición de la variable de calidad queda con un máximo de 45 puntos (9 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 9 unidades (9 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 9 y 45.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

GRÁFICA 5.2
LA CALIDAD DEL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.2
FRECUENCIA DE LA VARIABLE CALIDAD POR ESTADO

Estado	Muy Alta Calidad 45- 37.8	Alta Calidad 37.7-30.6 puntos	Regular Calidad 30.5- 23.4 puntos	Baja Calidad 23.3 – 16.2 puntos	Muy Baja Calidad 16.1- 9 puntos	Total
Michoacán	0	1	3	0	0	4
Jalisco	5	5	1	0	0	11
Guanajuato	1	1	1	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	6	9	5	0	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Desglosando la variable de calidad el 50% de las empresas contestaron que los trabajadores siempre conocen los procesos de calidad de la empresa (Ítem 1)⁴⁸. El 60% de las empresas dijo que se tiene una alta disponibilidad de estas normas de calidad para los trabajadores (Ítem 2), el 65% de las empresas encuestadas nos dicen que tiene muy alta importancia la calidad para todo el personal (Ítem 3).

A su vez comentaron que el 50% de las empresas realiza con alta frecuencia un análisis comparativo de desempeño y calidad de sus productos con los de la competencia (Ítem 4), para el 50 % de las empresas tiene una alta importancia el invertir en la mejora continua de su empresa (Ítem 5).

En cuanto al conocimiento de las normas internacionales exigidas por el mercado norteamericano el 45 % tiene un alto conocimiento de estas normas (Ítem 6). En cuanto a la importancia de certificar los procesos propios y de sus proveedores el 40 % lo considera altamente importante (Ítem 7) y para contrastar se pueden decir que tres empresas de Michoacán y una de Jalisco tienen una muy baja y baja importancia el de certificar a sus proveedores.

En cuanto a que tan importante es tener sistemas de calidad en las empresas el 15% de las empresas dijo que tiene poca importancia (Ítem 8), para el 75% tiene alta importancia y el 10% restante opina que tiene una muy alta importancia. Para el 35% de las empresas tienen una alta importancia buscar una certificación de calidad internacional y para el 45% les parece de regular importancia (Ítem 9).

La relación entre la calidad y la competitividad del sector exportador del mueble en la Región Centro Occidente, obtenida con el coeficiente de correlación de Pearson, fue de 0.689, lo que nos expresa que existe una correlación positiva moderada. El coeficiente de determinación resultó de 0.474, lo cual indica que la competitividad se explica en un 47.4 % por parte de la calidad.

⁴⁸ Estos datos pueden analizarse con más detalle en el anexo 5, en los resultados de los cuestionarios de las empresas exportadoras de muebles (segundo cuestionario).

5.2.3 CANALES DE DISTRIBUCION

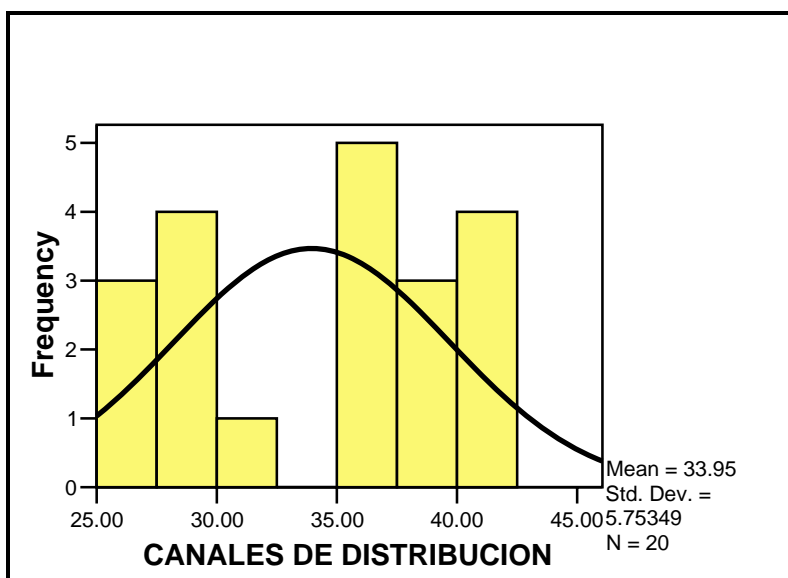
La media del puntaje alcanzado para los canales de distribución es de 33.95 puntos localizándose en la escala de rango correspondiente a un alto manejo de los canales de distribución también de la información que se obtuvo al aplicarle los cuestionarios a las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México que exportan muebles de madera con respecto de la variable canales de distribución fue que 12 empresas (60%) calificaron entre muy alto y alto manejo de los canales de distribución (tabla 93), la categoría que más se repitió (moda) fue la de 35 puntos por lo que se considera aceptable y la mediana fue también de 35 puntos, en la variable canales de distribución el sesgo que presento esta variable fue negativo de -1.05 por la razón de que la mediana es mayor a la media, en cuanto a la cantidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 33.10 puntos(Ver Tabla 4.6).

La escala considera para la medición de la variable de canales de distribución queda con un máximo de 45 puntos (9 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 9 unidades (9 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 9 y 45.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

GRÁFICA 5.3
EL MANEJO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN EL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN
CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.3
FRECUENCIA DE LA VARIABLE CANALES DE DISTRIBUCION POR ESTADO

Estado	Muy alto Manejo de los Canales de Distribución	Alto Manejo de los Canales de Distribución	Regular Manejo de los Canales de Distribución	Bajo Manejo de los Canales de Distribución	Muy bajo Manejo de los Canales de Distribución	Total
Michoacán	0	2	2	0	0	4
Jalisco	4	2	5	0	0	11
Guanajuato	1	1	1	0	0	3
Aguascalientes	2	0	0	0	0	2
Total	7	5	8	0	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Los estados de la Región Centro Occidente que más destacan por su muy alto manejo de los canales de distribución son Jalisco con 37 % del total de las empresas de esa entidad (tabla 5.3). En cuanto conocimiento del perfil de sus clientes en el mercado de los Estados Unidos de América, el 50% dijo tener alto conocimiento del perfil de sus clientes (Ítem 10). En cuanto a si conocen el ámbito cultural de la forma de compra-venta del mercado de los Estados Unidos de América el 55% de las empresas dijeron conocerlo siempre y el 40% frecuentemente conoce el mecanismo de compra-venta (Ítem 11).

En cuanto al conocimiento de quienes son sus competidores de otras partes del mundo en el mercado de los Estados Unidos de América el 30% dijo conocerlo regularmente, el 20% dijo conocerlo frecuentemente y el otro 25% dijo que siempre conoce a sus competidores (Ítem 12). En cuanto a la distribución directa como un objetivo a mediano y largo plazo, el 50% de las empresas dijo que siempre la distribución directa es un objetivo y el 15% dijo que frecuentemente y el otro 15% dijo que regularmente sí lo es (Ítem 13).

En cuanto al cubrimiento de los objetivos en lo que respecta a cobertura del mercado de los Estados Unidos de América el 45% contestó que se cubre regularmente y el 35 % contestaron que frecuentemente se cubren los objetivos planteados (Ítem 14). Con que frecuencia es la comunicación con los clientes extranjeros, el 45% de las empresas dijeron que por lo menos tiene comunicación 1 vez a la semana y el otro 45 % comentaron que tienen la comunicación por lo menos 1 vez por mes (Ítem 15) y las empresas que tiene comunicación de 1 vez por año y 1 vez cada 6 meses son de Michoacán y de Jalisco respectivamente.

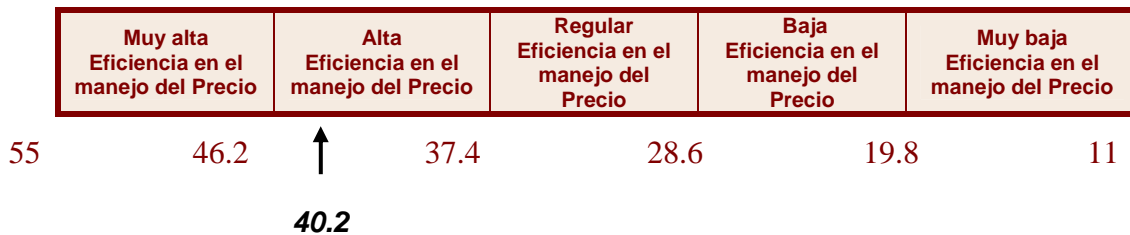
En cuanto a la importancia para la empresa de llevar a cabo la distribución del producto a los Estados Unidos de América, el 50% de las empresas contestó que tiene una alta importancia y el 40% tiene muy alta importancia (Ítem 16). En cuanto a la eficiencia de la comunicación con los intermediarios internacionales el 20% dijo que su comunicación tiene una muy alta eficiencia, el 35 % tiene una alta eficiencia y el 20 % comentaron que es regular la eficiencia (Ítem 17). En cuanto al tipo de exportación que realizan las empresas el 25% dijo que es una exportación de tipo FOB (libre a bordo), el

30 % utiliza C&F (Costo y Flete) y el 40% utiliza el tipo CIF (Costo, Seguro y Flete) (tabla 91) el 45 % de las empresas de Jalisco realizan su exportación FOB (Ítem 18).

5.2.4 PRECIO

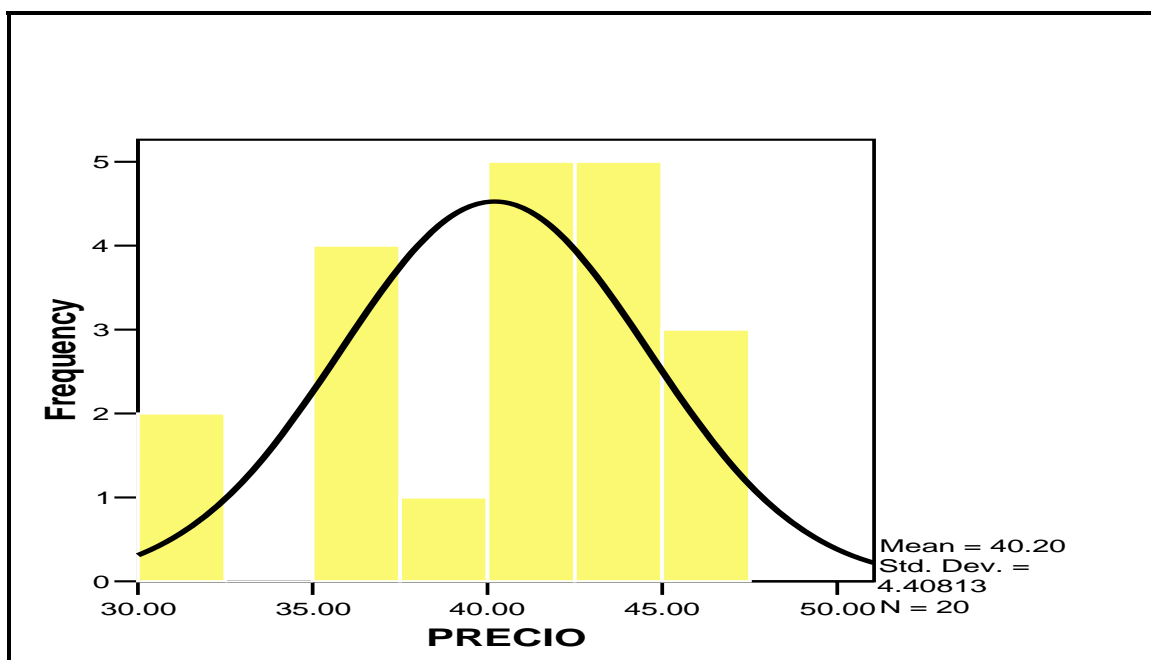
La información que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las empresas exportadoras de muebles de madera con respecto a la variable precio, fue que 14 empresas (70%) calificaron con alta eficiencia en el manejo del precio (tabla 107), ya que la media que observó fue de 40.2 y esta evaluada como alta eficiencia en el manejo del precio (tabla 68), la categoría que más se repitió (moda) fue de 41 puntos. El 70% de las empresas están igual o por encima (mediana) del valor 41 puntos. También, se desvían del promedio 4.40 puntos. Las 14 empresas calificaron a la variable precio de su empresa como “alta eficiencia” y ninguna empresa logró la escala de valores más alto (46.2 a 55 puntos). El sesgo que se presentó en el precio de las empresas encuestadas fue de -0.8 puntos, representando un sesgo negativo debido a que la media es mayor que la mediana. En cuanto a la cantidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 19.43 puntos (Ver Tabla 4.6).

La escala considera para la medición de la variable de precio queda con un máximo de 55 puntos (11 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 11 unidades (11 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 11 y 55.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

GRÁFICA 5.4
EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL PRECIO EN EL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.4
FRECUENCIA DE LA VARIABLE PRECIO POR ESTADO

Estado	Muy alta Eficiencia en el manejo del Precio	Alta Eficiencia en el manejo del Precio	Regular Eficiencia en el manejo del Precio	Baja Eficiencia en el manejo del Precio	Muy baja Eficiencia en el manejo del Precio	Total
Michoacán	0	2	2	0	0	4
Jalisco	0	7	4	0	0	11
Guanajuato	0	3	0	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	0	14	6	0	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

En lo que respecta a una regular eficiencia en el manejo del precio sobresalen cuatro empresas de Jalisco y dos de Michoacán (tabla 5.4). El 65% de las empresas dijo que tiene muy alta importancia el manejo del precio (Ítem 19). En cuanto al conocimiento de los precios internacionales de los muebles en los Estados Unidos de América el 40 % comentan que frecuentemente conocen los precios y el 30% dijo que siempre (Ítem 20). En lo que respecta al conocimiento de los costos de sus principales competidores el 20% dijo que nunca, el 40% dice que raramente y el 25 % contesto que siempre (Ítem 21).

En cuanto a lo costoso que resulta modificar el producto de exportación a las nuevas tendencias del mercado el 20% dijo que tiene un alto costo, el 35% comento que tiene un regular costo, pero un 40% dijo que tiene un bajo costo (Ítem 22). En cuanto a los costos para acceder al mercado de los Estados Unidos el 20% dijo que tiene alto costo, el 45% tiene un regular costo y solo un 25% que es de bajo costo (Ítem 23). En cuanto al manejo eficiente de los costos totales es decir fijos y variables el 40% dijo que son muy regularmente eficientes en el manejo y un 40% tienen una alta eficiencia (Ítem 24), entre los que se encuentran con una baja eficiencia en el manejo de los costos esta una empresa de Michoacán.

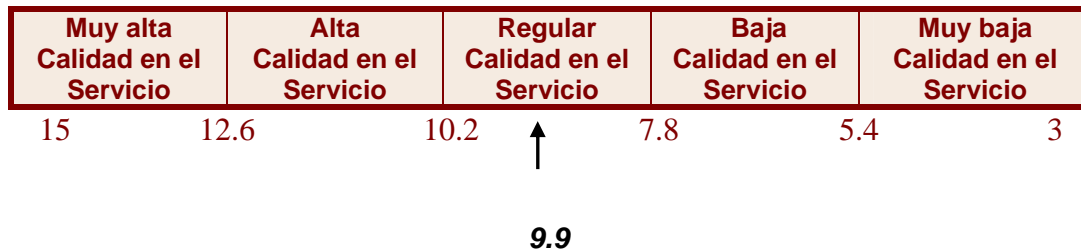
En cuanto a la eficiencia en el manejo de los costos para exportar el 40% dijo que tienen una regular eficiencia y el 55% que tienen una alta eficiencia y un 5% que son deficientes (Ítem 25). En torno a que tan eficientemente se administra el proceso de internacionalización del producto, el 50% dijo que de manera altamente eficiente, y el 35% que regularmente eficiente (Ítem 26). En cuanto a las ventajas y desventajas de vender en el mercado de los Estados Unidos de América, el 90% las considera ventajoso vender en los Estados Unidos de América (Ítem 27).

En cuanto al control del transporte en el proceso de exportación el 45% de las empresas dijo que siempre tiene control en el proceso, el 35% que frecuentemente y otro 15% que regularmente lo tiene el control sobre el transporte (Ítem 28). En cuanto al conocimiento de los tipos de contrato para internacionalizar el producto el 20% dijo tener siempre el conocimiento, el 50% que frecuentemente los conoce y que el 25% que regularmente los conoce (Ítem 29).

5.2.4 SERVICIOS

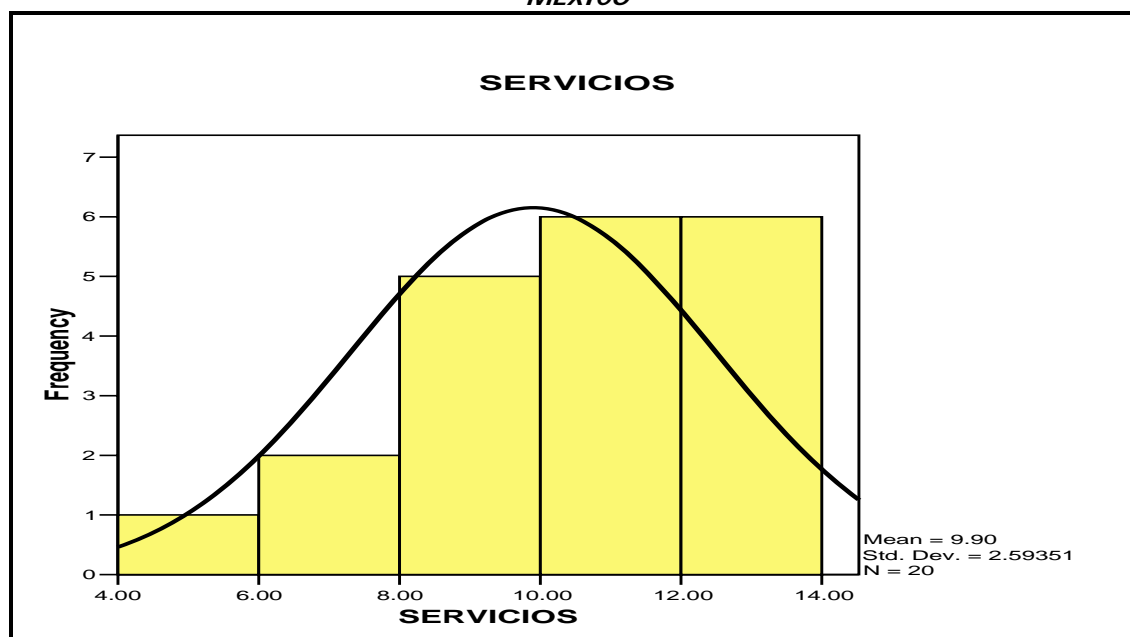
En referencia a la variable calidad en el servicio, la información que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las empresas exportadoras de muebles de madera fue tener un conocimiento bueno de los servicios, 3 empresas calificaron entre muy baja y baja calidad en el servicio, 8 empresas como regular y 9 empresas (45%) calificaron con alta calidad en el servicio. La mediana que se obtuvo es de 9.9 puntos (tabla 68) lo que significa que cuentan con un regular servicio y su promedio fue de 10 puntos, lo cual indica que la mayoría de las empresas (12) se encuentran por encima de la mediana, así mismo se desvían en 2.59 puntos. Esta variable tiene 15 puntos como máximo y la mejor empresa solo obtuvo 14 puntos y seis de ellas el 30% esta en el rango de alta calidad del servicio. El sesgo que presentó la variable precio en las empresas encuestadas fue de -0.1 representando un sesgo negativo debido a que la mediana es mayor que la media. En cuanto a la dispersión de los datos (varianza) fue de 6.72 puntos, (Ver Tabla 4.6), en lo que respecta a la variable servicios por Estado se muestra negativamente que tres empresas de Michoacán se encuentran en muy baja y baja calidad en el servicio (Ver tabla 5.5).

La escala considera para la medición de la variable de servicios queda con un máximo de 15 puntos (3 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 3 unidades (3 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 3 y 15.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

GRÁFICA 5.5
CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.5
FRECUENCIA DE LA VARIABLE SERVICIOS POR ESTADO

Estado	Muy alta Calidad en el Servicio	Alta Calidad en el Servicio	Regular Calidad en el Servicio	Baja Calidad en el Servicio	Muy baja Calidad en el Servicio	Total
Michoacán	0	0	1	2	1	4
Jalisco	2	5	4	0	0	11
Guanajuato	1	0	2	0	0	3
Aguascalientes	0	1	1	0	0	2
Total	3	6	8	2	1	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

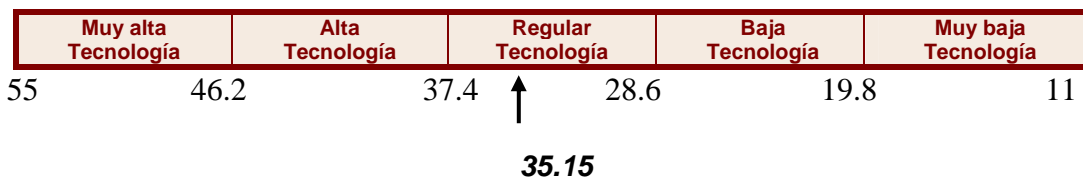
En cuanto a si se identifican con una marca corporativa para el mercado de los Estados Unidos de América, las empresas expresaron que el 20% no cuenta con una marca corporativa, el 30 % regularmente y un 35% dijo que siempre cuentan con una

marca corporativa (Ítem 30). En cuanto a la supervisión de la satisfacción de sus clientes en los Estados Unidos de América, el 50% dijo que frecuentemente lo hacen y el 30% siempre lo hacen (Ítem 31). En cuanto a con que frecuencia la empresa contrata los servicios de diseñadores de muebles el 25 % nunca lo hace, el 35 % raramente y solo el 30 % lo hace frecuentemente (Ítem 32).

5.2.5 TECNOLOGÍA

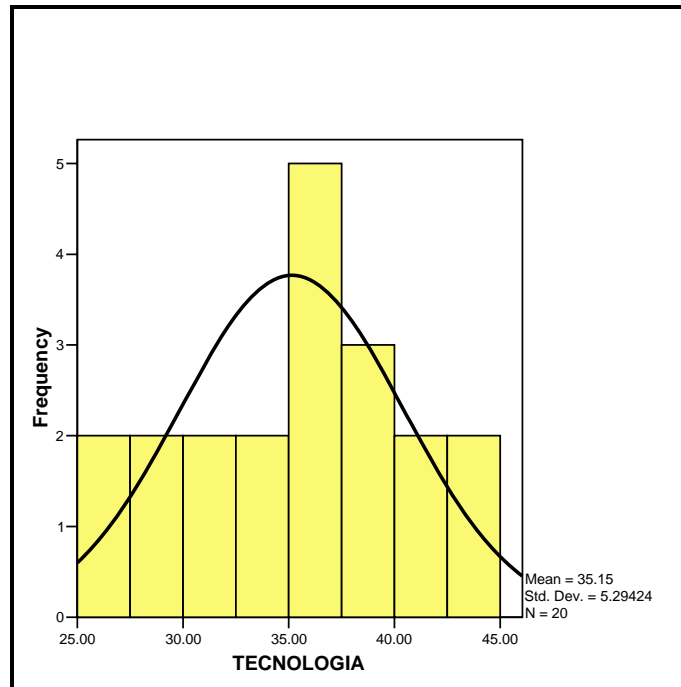
En referencia a la variable tecnología, la información que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las empresas exportadoras de muebles de madera fue de tres de las empresas (15%) calificaron con regular Tecnología, 10 empresas (50%) con una alta tecnología y solo 7 empresas (35%) tienen muy alta tecnología (tabla 134). La mediana que se obtuvo es de 35.15 puntos (tabla 68) y su promedio fue de 35.5 puntos, lo cual indica que la mayoría de las empresas se encuentran por encima de la mediana y cuentan con una regular tecnología para la producción del mueble de exportación, así mismo se desvían en 5.29 puntos. El sesgo que presentó la variable precio en las empresas encuestadas fue de -0.35 representando un sesgo negativo debido a que la mediana es mayor que la media. En cuanto a la dispersión de los datos (varianza) fue de 28.02 puntos (Ver Tabla 4.6). Entre los estados que destacan con una muy alta tecnología es Jalisco (4 empresas), Guanajuato (2 empresas) y Aguascalientes con (1 empresa) como se ve en la (tabla 5.6).

La escala considera para la medición de la variable de tecnología queda con un máximo de 55 puntos (11 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 11 unidades (11 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 11 y 55.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

GRÁFICA 5.6
LA TECNOLOGIA EN EL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.6
FRECUENCIA DE LA VARIABLE TECNOLOGÍA POR ESTADO

Estado	Muy alta Tecnología	Alta Tecnología	Regular Tecnología	Baja Tecnología	Muy baja Tecnología	Total
Michoacán	0	2	2	0	0	4
Jalisco	4	6	1	0	0	11
Guanajuato	2	1	0	0	0	3
Aguascalientes	1	1	0	0	0	2
Total	7	10	3	0	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a en qué porcentaje se encuentra la capacidad instalada las empresas encuestadas comentaron que 30% se encuentra en la escala de 60 a 79 % de su capacidad, otro 30% se encuentra entre el 80 a 94% y el 20 % se encuentra a su máxima capacidad (Ítem 33) y solo una empresa en Michoacán se encuentra trabajando a menos del 50% de su capacidad instalada. En función a la tecnología más moderna del mercado ¿Cuáles son las condiciones de la maquinaria de las empresas exportadoras de muebles? El 55% dijo que están en condiciones regulares condiciones y el 25% se encuentra moderna (Ítem 34).

En cuanto a la frecuencia con la que se invierte en maquinaria y equipo para la producción, el 65 % dice que lo hace con periodo de 2.1 años a 4 años (Ítem 35) en lo que respecta a inversiones de 1y 2 años en maquinaria destacan empresas de Jalisco y Guanajuato. En cuanto a la importancia que tiene el diseño de los muebles para el 50 % de las empresas tiene alta importancia y el 45 % tiene una muy alta importancia (Ítem 1) (tabla 36). Con respecto a que tan innovadores se consideran el 55 % se considera innovador dentro de los que destacan empresas de Jalisco, el 20 % muy innovadores y solo el 15 % poco innovadores (Ítem 37).

En cuanto a las condiciones en las que se encuentra la infraestructura respecto a sus principales competidores el 45 % se considera moderna y el otro 45 % se considera regular es decir de 2 a 4 años (Ítem 38). En cuanto al rango de inversión en investigación y desarrollo el 30 % de las empresas invierte menos del 2% de sus ventas, el 35 % de las compañías invierten entre el 5 y el 7 % de sus ventas y solamente el 10 % de las empresas invierte en un rango de más de 10% de las ventas destacando las empresas de Jalisco (Ítem 39). En cuanto a la importancia de invertir en capacitación técnica el 60% comenta que tiene alta importancia y para el 25 % de las empresas tiene baja importancia (Ítem 40).

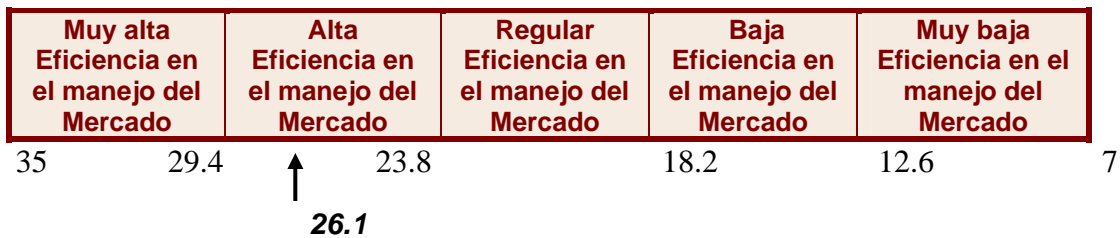
Con que frecuencia contrata o utiliza la asesoría técnica nacional o extranjera, el 45% dijo que nunca y el 30% que regularmente y este renglón destacan los estados de Jalisco y Guanajuato (Ítem 41). En lo que respecta a las áreas de la empresa en la cuales se realizan mayores inversiones el 60 % nos dijo que en producción y solo el 25 % en comercialización y ventas (Ítem 42) cabe destacar que ninguna empresa menciono el

diseño. En lo que respecta al conocimiento de las tecnologías usadas por sus competidores el 50 % lo conocen regularmente y el 30 % con frecuencia (Ítem 43).

5.2.6 MERCADO

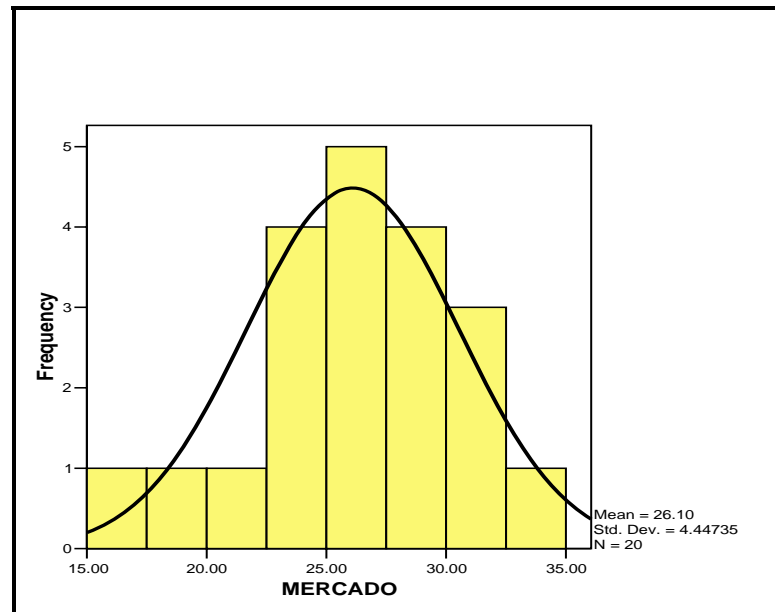
El resultado que se obtuvo al aplicar los cuestionarios a las veinte empresas con respecto a la variable mercado fue que 15 de las empresas (75 %) calificaron con una muy alta y alta calidad. La mediana que se obtuvo fue de 26 puntos (tabla 68) y el promedio arrojó 26.1 puntos lo cual indica que la mayoría de las empresas está por encima de la mediana, así mismo se desvían 4.44 puntos(Ver Tabla 4.6), cuatro empresas (20 %) estuvieron calificaciones de muy alta en el mercado, once empresas (55%) tienen una alta calificación en el mercado, y solo una empresa llegó al valor máximo de 35 puntos, el sesgo que presentó la variable mercado fue de -0.1 negativo. En cuanto a la dispersión de los datos (varianza) fue de 19.75 puntos. En lo que respecta a la variable mercado solo cuatro empresas tienen una muy alta eficiencia en el manejo del mercado destacando dos de Jalisco, una de Guanajuato y una de Aguascalientes (tabla 5.7).

La escala considera para la medición de la variable de mercado queda con un máximo de 35 puntos (7 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 7 unidades (7 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 7 y 35.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

GRÁFICA 5.7
EL MERCADO EN EL SECTOR MUEBLERO EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

TABLA 5.7
FRECUENCIA DE LA VARIABLE MERCADO POR ESTADO

Estado	Muy alta Eficiencia en el manejo del Mercado	Alta Eficiencia en el manejo del Mercado	Regular Eficiencia en el manejo del Mercado	Baja Eficiencia en el manejo del Mercado	Muy baja Eficiencia en el manejo del Mercado	Total
Michoacán	0	1	2	1	0	4
Jalisco	2	7	2	0	0	11
Guanajuato	1	2	0	0	0	3
Aguascalientes	1	1	0	0	0	2
Total	4	11	4	1	0	20

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos de ventas en los últimos tres años el 20% comenta que los ha cubierto siempre y estas son empresas de Jalisco, Guanajuato y Aguascalientes, el 35% lo hace frecuentemente, el 20 % lo hace regularmente y el 25 % comenta que rara vez cumplen con los objetivos planteados (Ítem 44). En cuanto si ha crecido o reducido su participación de mercado en los últimos 5 años el 25 % ha tenido un notable decrecimiento y se conforman principalmente de las empresas de Michoacán, el 40 % se ha mantenido estable y solo el 20 % tiene un crecimiento alto (Ítem 45).

En lo que respecta a las ventas anuales en dólares el 50 % vende más de 500,000 dólares anuales y el 20 % vende menos de 500,000 dólares anuales de las cuales dos empresas son de Michoacán y dos empresas son de Jalisco (Ítem 46). En cuanto a conocer si los atributos del producto satisfacen a los consumidores el 80% lo hace frecuentemente (Ítem 47). En lo que respecta a la preferencia de los consumidores por su producto revelan que el 70% tienen alta preferencia y el 20 % una regular preferencia por sus productos (Ítem 48).

En lo que respecta a la retroalimentación de los clientes en cuanto al servicio post venta el 80 % considera que frecuentemente es el adecuado (Ítem 49). En cuanto al grado de satisfacción que la empresa percibe de los consumidores el 85 % tiene una alta satisfacción (Ítem 50).

5.3 ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

Con relación al análisis de conglomerados, se encontraron dos grandes grupos de empresas; el primero integrado por las empresas 1, y 3 que pertenecen al Estado de Michoacán; el segundo por las empresas 14,16,13,18,2,9,11,19,17,7,8,4,5,6,20,10,12 y 15.

Las características principales del primer grupo de empresas (1 y 3) son:

1. La calidad se encuentran con los dos valores mas bajos que son de 25 y 30 respectivamente (regular calidad), por lo que la variable calidad presenta un nivel competitivo moderado.
2. Con relación a los canales de distribución, estas dos empresas muestran lo siguiente: se encuentran en el rango de 25 a 28 por lo tanto tienen la relación con los canales de distribución una regular competitividad.
3. La variable precio en este grupo, se encuentran en el rango de 30 a 32, la variable precio muestra una regular competitividad.
4. La variable servicios en el rango de 4 a 6 y esta variable muestra una muy bajo nivel competitivo.
5. La variable tecnología en este grupo, se encuentran en el rango de 26 a 28 en lo que respecta a esta variable muestran una regular competitividad.
6. Con relación a la variable mercado, se encuentran en el rango de 16 y 19 y ambas empresa muestran una regular competitividad.
7. La relación que tienen las empresas de este grupo con la competitividad es la siguiente: su rango es de 135 a 138 por lo que son los valores mas bajos de todas las empresas y tienen una regular competitividad

Las características principales del segundo grupo de empresas (14, 16, 13, 18, 2, 9, 11, 19, 17, 7, 8, 4, 5, 6, 20, 10, 12 y 15) son:

- ❖ La calidad de estas empresas se encuentran en el rango de 25 a 43 puntos, dos empresas (12%) presentan una regular calidad y nueve empresas (50 %) presentan

una alta calidad y 7 empresas (38%) tienen una muy alta calidad por lo que la variable calidad presenta un nivel competitivo.

- ❖ Las empresas agrupadas con respecto a los canales de distribución se encuentran en el rango de 25 a 42 puntos, las empresas 5, 9, 13, 14, 16 y 18 (33%) conocen regularmente los canales de distribución, cinco empresas (28%) tienen un alto nivel de conocimiento y siete (39%) presentan un muy alto conocimiento de los canales de distribución.
- ❖ Con relación al precio las 18 empresas de este grupo indican lo siguiente: se encuentran en el rango de 35 a 46 puntos, el 73% de las empresas muestran en la variable precio en un nivel altamente competitivo y las empresas 13, 14, 16 y 18 presentan a la variable precio en un nivel regular.
- ❖ La variable servicios se encuentran en el rango de 8 a 14 puntos y se distribuyen de la siguiente manera: 8 empresas (45%) cuentan con una regular calidad en los servicios, 6 empresas (34%) tienen una alta calidad en los servicios y las empresas 7, 8 y 9 cuentan con una muy alta calidad en los servicios.
- ❖ La variable tecnología de este grupo, se encuentran en el rango de 26 a 43 puntos 8 empresas (45%) cuentan con Alta tecnología, y diez empresas (53%) cuentan con una regular tecnología y solo la empresa 9 cuenta con poca o baja tecnología.
- ❖ Las empresas agrupadas con respecto a la variable mercado se encuentran en el rango de 22 y 35 puntos las empresas 6, 12, 15 y 20 cuentan con una muy alta eficiencia en el manejo del mercado, diez empresas (56%) tienen un alto manejo del mercado, y las cuatro restantes manejan su mercado de forma regular.
- ❖ La relación que tienen las empresas de este grupo con la competitividad es la siguiente: su rango es de 164 a 217 puntos, 12 empresas (67%) presentan una alta competitividad y la empresa 15 presenta una muy alta competitividad y solo 5 empresas presentan una regular competitividad.

5.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis general que afirma que la competitividad de las empresas exportadoras de muebles de madera, a los Estados Unidos de América, ubicadas en la Región Centro Occidente de México, está determinada por la calidad de su producto, de una buena elección de los canales de distribución, del buen manejo del precio, del otorgar buenos servicios, la tecnología utilizada y el mercado esto se aprueba, en términos de que se confirma que la competitividad en alto grado está determinada por el mercado, los canales de distribución y el precio, en menor grado la tecnología y la calidad, y con el valor mas bajo en la variable servicios, lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente. (Tabla 4.13)

Por lo que respecta a las hipótesis específicas los resultados son los siguientes:

La primera hipótesis que afirmaba que la aplicación de la mejora continua, además cumplir con las normas de calidad y tener un seguimiento de los sistemas de calidad, en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América, traerá como consecuencia mayor competitividad, se aprueba ya que presentó un índice de correlación (r) de .689 (tabla 4.13), en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.474, nos dice que la calidad explica la a la competitividad en 47.4 % (tabla 4.14), lo cual significa que existe una correlación moderada.

En la segunda hipótesis queda aprobada, ya que al tener una mejor selección de canales de distribución interpretadas mediante el diseño del canal adecuado y las relaciones con los intermediarios; se obtiene una mayor competitividad en las empresas exportadoras de la Región Centro Occidente muebles a los Estados Unidos de América, obteniendo una correlación (r) de .870 en forma considerablemente positiva (tabla 4.13), en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.756 (tabla 4.14), lo cual significa que existe una alta relación de las variables, la vinculación entre las dos variables es muy alto, por lo tanto, nos dice que en 75.6 % los canales de distribución explican a la competitividad.

La tercera hipótesis se comprueba, ya que al determinar un mejor precio de los muebles señalado por una fijación adecuada del precio de exportación, la capacidad de adaptación del producto y al reducir los costos de operativos de exportación; se sostendrá una mayor competitividad, en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América, ya que presentó una alta correlación de (r) de 0.840 (tabla 4.13) en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.705 (tabla 4.14), lo cual nos indica una alta vinculación de las variables y esto significa que el precio se explica en un 70.5 % a la competitividad.

La cuarta hipótesis que afirma que al mejorar el servicio interpretados mediante la asociación de marcas, la distribución directa de los muebles y la calidad en el servicio; se lograra incrementar la competitividad en las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América, queda aprobada. Lo anterior esta fundamentado en que la correlación (r) es positiva en 0.593 (tabla 4.13) y el coeficiente de determinación de 0.352 lo que significa que el servicio explica en un 35.2 % a la competitividad y nos indica una baja correlación entre estas variables (tabla 4.14).

La quinta hipótesis se comprueba, ya que la relación es positiva en un nivel de tecnología, representada por el mejor uso de la asistencia técnica, de una mayor infraestructura tecnológica y de la innovación nos dará una mayor competitividad, en el cual el coeficiente de correlación es de 0.748 (Tabla 4.13) y el coeficiente de determinación es 0.560, lo cual es sustancial, esto significa que la tecnología explica la competitividad en un 56% (Tabla 4.14).

La sexta hipótesis se afirmaba que al realizar mejoras en el mercado mediante el incremento de la participación de mercado, el posicionamiento del producto en el mercado internacional y la preferencia de los consumidores; se tendrá como consecuencia un aumento en la competitividad de las empresas exportadoras de muebles de la Región Centro Occidente a los Estados Unidos de América, fue aprobada ya que presentó un índice de correlación (r) de .905 en forma considerablemente positiva (tabla 4.13), lo cual significa que existe una alta relación de las variables, en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.812

(tabla 4.14), la vinculación entre las dos variables es muy alto, el más alto de todas, la variable mercado es la que mas explica a la variable competitividad en un 81.2%.

5.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El trabajo de campo de esta investigación se inicio en Febrero de 2006, las empresas actualmente enfrentan problemas como: la falta de diseños innovadores que les permita ir a la vanguardia en el mercado de los Estados Unidos de América y también la competencia en el mercado de los productores Asiáticos principalmente China. Sin embargo esto ha creado un clima optimista y de trabajo y esfuerzo, pero hacen falta algunas cosas para poder ser mayormente competitivo, se concluyó con lo siguiente:

1. Los resultados nos arrojan que la mayoría de las empresas exportadoras de muebles de madera a los Estados Unidos de América, que se ubican en la Región Centro Occidente de México, son competitivas, y vale la pena comentarlas por cada uno de los Estados, para el caso de Jalisco el 63%, así como para Michoacán el 25 %, para los Estados de Guanajuato y Aguascalientes al 100%, estas empresas, se encuentran actualmente en la escalas que tienen una muy alta y alta competitividad.
2. La variable independiente que tiene la mayor incidencia en la competitividad es Mercado.
3. Los canales de distribución, el precio y la tecnología como variables independientes tiene una alta incidencia en la competitividad.
4. La calidad es una variable que incide en una relación moderada a la competitividad.
5. En cuanto al servicio, pocas empresas tienen la cultura de prestar un servicio post-venta ya que esto ha tomado mayor importancia en la venta de productos.
6. Hace falta obtener una cultura de calidad por todas las empresas y que cada una de las empresas, conozcan entre sí cuales son sus últimos adelantos en calidad.
7. Conocer las formas de venta en el mercado de los Estados Unidos de América, por parte de todas las empresas y formar un frente unido de todas las empresas para poder competir.

8. Solo una empresa es la que tienen un liderazgo en la competitividad es la empresa Galerías Sergio Bustamante, lo cual sirve de parámetro para que otras empresas conozcan el cómo poder ser competitivos.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad, ya que se aplicaron los cuestionarios a las veinte empresas que se encuentran exportando a los Estados Unidos en la Región Centro Occidente de México. Con este estudio se afirma que es posible elaborar investigaciones utilizando diseños correlacionados en cualquier industria, debido a que la mayoría de las Empresas dan su consentimiento para ser entrevistados y conseguir información importante.

Los objetivos de esta investigación fue conocer el efecto que tienen las variables independientes sobre la competitividad de las empresas ubicadas en la Región Centro Occidente de México, que exportan muebles de madera a los Estados Unidos de América, que les permita tener una certidumbre de su futuro en función a su competitividad.

Las hipótesis fueron planteadas conservando las relaciones sistemáticas de las Empresas Exportadoras de Muebles. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron datos de las correlaciones, así como el de la frecuencia y las de medidas de tendencia central y variabilidad. La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando al objeto de estudio y conocedores del tema.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado un planteamiento del problema que radica en la falta de competitividad de las empresas exportadoras, y en nuestro caso de estudio de las empresas de muebles de madera; una descripción del análisis de la oferta y la demanda a nivel mundial, nacional y una descripción del lugar de estudio, la Región Centro Occidente de México; una revisión teórica que nos llevará a la obtención de las variables para medir la competitividad y haber levantado las encuestas con el instrumento de medición a las empresas exportadoras de muebles a los Estados Unidos de América; concluimos que de acuerdo a lo resultados obtenidos en el capítulo anterior a lo que para la competitividad se refiere el promedio de las Empresas exportadoras de Mubles se ubica en 181.5 puntos de alta competitividad. Ninguna empresa calificó con muy baja competitividad, es decir ninguna obtuvo 50 puntos. La Empresa exportadora de Mubles que presento una muy alta competitividad fue la No. 15, que representan el 5% del total; y las Empresas exportadoras de Mubles 4,5,6,7,8,10,11,12,13,17,19 y 20 que representan el 60% calificaron con alta competitividad y solo las empresas 1, 2,3, 9, 14, 16 y 18 tienen una regular competitividad. Y con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que el 50% de las empresas están por encima de (mediana) 181.5. En promedio, las empresas se ubican en 180.05 puntos (alta competitividad). No obstante se desvían del promedio 21.52 unidades de la escala.

También se concluye que el modelo de competitividad propuesto en este estudio, es aprobado en sus variables independientes, (mercado, canales de distribución, precio, tecnología y servicios) esto nos representa elementos importantes para poder medir las industrias del país.

En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: la variable mercado afecta a la competitividad en un 0.812; en los canales de distribución 0.756; en el precio de los muebles 0.705; la tecnología en 0.560; la calidad en 0.689 y al final los servicios con 0.352.

También se deduce que se encontraron dos grandes grupos de empresas al aplicar el análisis de conglomerados; el primero integrado por las empresas 1,y 3 que pertenecen al Estado de Michoacán; el segundo por las empresas 14,16,13,18,2,9,11,19,17,7,8,4,5,6,20,10,12 y 15 las cuales son las que obtuvieron la mas alta calificación en la variable competitividad y en el otro grupo las empresas son regularmente competitivas.

Respecto al Marco Teórico, se estudio lo relacionado a las diferentes teorías del comercio internacional (teoría clásica, neoclásica y la ventaja competitiva de Michael Porter), además de considerar los criterios de evaluación de CEPAL, OCDE y algunos investigadores. Se investigo, sobre el tema central de la competitividad así como la parte teórica de cada una de las seis variables independientes y sus dimensiones para efectuar el estudio de campo.

Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las seis hipótesis de particulares que se formularon se validan en su totalidad.

En conclusión, el trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos que se plantearon en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista de los investigadores y empresarios que colaboraron en esta investigación.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden dar como resultado final es:

1. Con el presente estudio, que sirva para un próximo estudio en el ámbito de otras regiones del país o de manera nacional, con el objetivo de medir la competitividad de las empresas que exportan muebles a los Estados Unidos de América, y el comportamiento de las variables que inciden en la competitividad.
2. Es necesario que las empresas del sector cuenten con información completa, exacta y oportuna de lo que sucede en el mercado. Se requiere de un sistema de información que comunique los precios, las tendencias y nuevos diseños en el mercado de los Estados Unidos de América.
3. Por otra parte es necesario que dentro de la Asociación de muebleros de los diferentes Estados, se realice la compra de la madera de manera agrupada y de esa manera poder obtener un mejor precio por volumen, mejores condiciones de crédito y por lo tanto tener mayor competitividad de las empresas muebleras en el mercado norteamericano.
4. También se sugiere el tener una oficina de representación de las Asociaciones principalmente en California, New York y Michigan ya que estos estados son los mayores importadores de muebles en los Estados Unidos, con la finalidad específica de realizar actividades de promoción y negociación de los muebles mexicanos así como de difusión de aquellas nuevas normas tanto de calidad, flamabilidad y otras.
5. Contratar de manera más frecuente los servicios profesionales de diseñadores que les permita innovar en el mercado de los Estados Unidos.
6. En lo referente a la calidad se recomienda el empezar a buscar las certificaciones internacionales tanto para la empresa como para los proveedores y esto permitirá acceder a nuevos mercados internacionales como el Europeo.
7. Aumentar la promoción de los productos que se comercializan de manera electrónica, es decir, la creación de paginas en Internet y recibir pagos con tarjetas de crédito y tener una cultura del servicio post venta.

8. Divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las empresas exportadoras de muebles y así mismo analicen cada una de las variables que inciden en la competitividad.
9. Finalmente se debe continuar fomentando la realización de investigaciones orientadas al ámbito empresarial que se dedica a exportar ya que el fomento de estas investigaciones, proporcionan herramientas útiles en los sectores productivos del país.

V. BIBLIOGRAFÍA

V.1 AUTORES:

- ❖ Adam Smith, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la Riqueza de las Naciones* editorial Fondo de Cultura Económica, México 1980.
- ❖ ALVAREZ, T. *Manual de Competitividad*, Panorama, (1997), México D.F.
- ❖ ALVAREZ, Torres, *El Manual de la Competitividad actualizado*, Panorama. (1998), México.
- ❖ ARELLANO, C. Rolando, *Marketing Enfoque América Latina*, Mc Graw Hill. 1999.
- ❖ ARGUELLES, Antonio, *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*, Fondo de Cultura Económica, México (1994).
- ❖ AZUA, Jon, *Alianza Competitiva para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. Mc Graw Hil de España, S.A.U. (2000).
- ❖ BARROS DE CASTRO, Antonio. *Introducción a la Economía*. Editorial siglo XXI, 39 Edición, Buenos Aires 1982.
- ❖ BERRYM, Leonard, y Zeithaml, Valerie, *Responding to Demand Fluctuations Key Challenges for Service Businesses*, American Marketing Association, Chicago, (1985).
- ❖ BONALES, Joel, *Competitividad de las Empresas de Uruapan, Michoacán, Exportadoras de Aguacate a los Estados Unidos de América*, (2001).
- ❖ CHACHOLIADES Miltiades. *Economía Internacional* Ed. McGraw Hill. 2da edición. México 1992.
- ❖ COHEN, et al. *Competitiveness U. S.: Center for Research in Business*. University of California at Berkley, (1984), Estados Unidos.
- ❖ CZINKOTA, Michael, y Ronkainen, Ilkka, *Marketing Internacional*, editorial Mc Graw Hill, 4ª edición, 1998 México.
- ❖ CZINKOTA, R. Michael, Ikka Ronkainen, *Global Busines*, Dryden Press, Estados Unidos, 1993.
- ❖ DAVID RICARDO, *Principios de Economía Política y tributación (Principles of political Economy an Taxation)*, editorial Ayuso, Madrid 1985
- ❖ DEMING, W. E. *Calidad, productividad y competitividad*, Díaz de Santos, Madrid, (1989).

- ❖ DICCIONARIO ENCICLOPEDIA HISPANICA, *Concepto de muebles*, libro No. 10 de la editorial Hispánica, México 1995.
- ❖ DONNELLY, James, Jr. *Marketing Intermediaries and Channels of distribution for services*, Journal of Marketing, Enero (1976).
- ❖ DRUCKER, Peter, *La Sociedad Post Capitalista*, Editorial Norma, (1993), Buenos Aires, Argentina.
- ❖ FEA, Ugo, *Competitividad es Calidad Total*, Alfaomega-Marcombo, (1995) México.
- ❖ FEIGENBAU, A.V., *Control Total de la Calidad*, CECSA, México, 1989.
- ❖ FITZ PATRICK, Peter y ZIMMERMAN, Alan. *Essentials of Export Marketing*, Asociación Norteamericana de Administración, 1985.
- ❖ GARCÍA, Salinas Gorki, *Esquemas y modelos para la competitividad*, Ediciones Castillo. (1993).
- ❖ GITLOW, H.S. y S.J. GITLOW, *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método de Deming*, Norma, Bogotá, (1989).
- ❖ GUTIÉRREZ, Humberto, *Calidad total y Productividad*. Mc graw Hill, (1997),
- ❖ GUTIÉRREZ, Pulido, *Modelo propuesto de la Competitividad* Ediciones Castillo, México, 1999.
- ❖ HATZICHRONOGLOU, T. *Globalization and competitiveness: Relevant Indicators*, OCDE. (1996), París, Francia.
- ❖ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico*, Mac Graw Hill, (1994), México.
- ❖ HERNÁNDEZ, Sampieri, Et al. *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill. 3^o Edición, (2003), México.
- ❖ HYMER, Stephen, citado por Carlos Hidalgo, en *Introducción a los negocios internacionales*, Limusa, México, 1997.
- ❖ ISHIKAWA, K. *¿Qué es el control estadístico de calidad?* Norma, Bogotá, (1986).
- ❖ KEEGAN, Warren J. Et al, *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, editorial Prentice Hall; 1^a Edición, (1997), México
- ❖ KERLINGER, Fred N. *Investigación del comportamiento*, Mc Graw Hill, (1988) tercera edición, (1988), México.
- ❖ KOTLER, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing*, Prentice Hall, México, (2001).

- ❖ KOTLER, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, (1998)
- ❖ KRUGMAN, Paul, R. *Economía Internacional, Teoría y Política*, editorial Mc Graw Hill; 2ª. Edición, (1994), España.
- ❖ LERMA, Kirchner, Alejandro. *Comercio Internacional*. Guía de Estudio. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México. 2000.
- ❖ LEVITT, Theodore, *The Marketing Imagination*, The Free Press, (1986), Nueva York
- ❖ LEVY, Santiago, *Un modelo clásico de comercio internacional*, Colegio de México; Vol. I, No. 2, (1986).
- ❖ LÓPEZ, Ortega Eugenio, *El concepto de competitividad en el posicionamiento tecnológico*. UNAM. (1999), México
- ❖ MALONEY, Kevin. *INCOTERMS: Clarity at the Profit Margin en Export Today* N° 6 (Novi-Dic de 1990)
- ❖ MARTINEZ Tercero, Mario, "Algunas precisiones sobre el concepto de canal de distribución", Cuadernos Universitarios de planificación empresarial y Marketing, pp. 2, 4, 1976.
- ❖ MERCADO, Salvador. *Comercio Internacional I*, editorial Limusa; 3ª Edición, (1998) México.
- ❖ MICHEL, Robert, *Strategy Pure and Simple: How Winning CEOs Their Competition*, New York, Mc Graw Hill, (1993)
- ❖ MONTERDE, Agustín, *Estrategias para la Competitividad Internacional*, edit. Macchi, (1992), Argentina.
- ❖ MORITA, Akio y SONY. *Hecho en Japón*, Lasser Press Mexicana, México, (1990).
- ❖ MULLER, Geraldo, *Transformaciones productivas y competitivas*, Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, San José, Costa rica. Nov. 1992.
- ❖ POLLACK, Molly, GARCIA Alvaro. *Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero*. CEPAL, 2004.
- ❖ PORTER, M. *The competitive Advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd. (1990), Londres, Inglaterra.
- ❖ PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Javier Vergar, Buenos Aires 1991.
- ❖ PORTER, Michael. *Ser competitivo*, Ediciones Deusto, (1996), España.

- ❖ RAMÍREZ, P. David, *Empresas Competitivas*, Mc Graw Hill, (1997), México.
- ❖ RICHARD, D. Robinson, *Internationalization of Business: An Introduction* (Hinsdale, IL, Dryden Press, (1984).
- ❖ RUDELIUS, William, *Marketing*, Editorial McGraw – Hill Interamericana (2004), Mexico, D.F.
- ❖ SALDAÑA, Luz, y Unger, Kurt, *México transferencia de tecnología y estructura industrial*, CIDE-IPN, México (1987).
- ❖ SANTESMASES, Mestre Miguel, " *Mercadotecnia conceptos y estrategias*", Ediciones Pirámide, México, 2003
- ❖ SCOTT, B. and LODGE, G. *U.S: Competitiveness in the World Economy*, Boston: Harvard Business School Press, (1985).
- ❖ TORRES, Gaytán Ricardo, *Teoría del Comercio Internacional*, editorial Siglo XXI; 19ª. Edición, (1994), México.
- ❖ VILLAREAL, Gonda, Roberto, *Factores Importantes para el Desarrollo del Mercado de Tecnología de la Industria en México y Proposición de una Estrategia General F.C.E. y Nacional Financiera*, La Competitividad de la Industria Mexicana frente a la concurrencia Internacional, (1994).
- ❖ VILLAREAL, Rene. *México Competitivo 2020 un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, Editorial Océano, México 2002.
- ❖ WALTERS, Glenn y Bargirl, Braise, *Marketing Channels*, Glenview, IL, Scott Foreman, 1982.
- ❖ WILENSKY, Alberto L. *Marketing estratégico simbólico de la demanda y clave real del negocio*, editorial Tesis, (1986), Buenos Aires, Argentina.
- ❖ ZIKMUND, William y D'Amico Michael, *Mercadotecnia*, Edit. CECSA. (1993)

V.2 REVISTAS Y ARTÍCULOS CONSULTADOS:

- ❖ ANDERSON, Erin y Gatignon, Hubert, *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, en Journal of International Business Studies 17 (Otoño de 1986).
- ❖ ARMENDARIZ, Silva, Maria Elena, "Análisis FODA del Sector Mueblero" de la Universidad de Guadalajara, del Centro Universitario de la Ciénega en 2004.
- ❖ BANCOMEXT, "La comercialización de los muebles en EEUU, 2001.
- ❖ BANCOMEXT, Flash informativo, Octubre pp.2-3, México 1998.

- ❖ BANCOMEXT, Guía básica del Exportador, 10ª Edición, 2003
- ❖ BANCOMEXT, Guía de Exportación sectorial de muebles y sus partes México DF, 2000.
- ❖ BANCOMEXT, Perfiles y Estudios de Mercado de los Estados Unidos “*El perfil de mercado de muebles de madera sureste de Estados Unidos*”, elaborado por la consejería comercial de Miami, Florida, 2003.
- ❖ BANCOMEXT, Perfiles y Estudios de Mercado de los Estados Unidos “*El perfil de mercado de muebles rústicos del sureste de Estados Unidos*”, elaborado por la consejería comercial de Miami, Florida, 2002.
- ❖ BANCOMEXT, Perfiles y Estudios de Mercado de los Estados Unidos “*EU. Comercialización de muebles*” elaborado por la consejería comercial de Miami, Florida, 2004.
- ❖ BANCOMEXT, Problemática del sector Mueblero en México, México, DF., 2002.
- ❖ CAVUSGIL, S. Tamer. *Unraveling the Mystique of Export Pricing* en Business Horizons, (31 Mayo-Junio de 1988).
- ❖ CEPAL-ONUDI, *Industrialización y desarrollo*, Informe N° 6, Santiago, Chile, Junio de 1989.
- ❖ CONTRERAS, P. Guillermo, Et al, *Formación del Precio de Exportación*, Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales, BANCOMEXT, México (1996).
- ❖ CRUZ, Serrano Alejandro, *Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa*, BANCOMEXT, serie de documentos técnicos, (1999), México.
- ❖ FORD, David, *Buyer-Seller Relations in International Industrial Markets*, Industrial Marketing Management, Estados Unidos, 2001.
- ❖ Guía de Exportación Sectorial, Muebles y sus partes, México 2000.
- ❖ GUTIERREZ, R. Elizabeth, *El cotidiano*, N° 89, Mayo – Junio, 1998.
- ❖ KATAYAMA, Frederick, H. *Japan Big Mac*, en Fortune (15 de Septiembre de 1986).
- ❖ KIRKLAND, Richard, *Entering a New Age of Boundless Competition*, Fortune, n° 6, March 14, (1988), Nueva York, Estados Unidos
- ❖ LOPEZ, Mendez Graciela. *Investigación y desarrollo, innovación y nuevas formas de comercialización ante la apertura comercial: el caso del sector mueblero de Jalisco*,

- Entorno Económico del Centro de Investigaciones Económicas Noviembre- Diciembre 2001.
- ❖ *Market Entry Strategy*. Business America, Marzo 25 de 1991.
 - ❖ MASLATON, Carlos Gabriel, Potencial del complejo maderero Argentino, Revista del Instituto Nacional de Tecnología industrial, No. 2 Noviembre del 2005.
 - ❖ MESSNER, D. *Dimensiones Espaciales de la competitividad Internacional*, Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo, (1996), México.
 - ❖ PEDRAZA, Rendón Oscar, Eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica de la División Centro Occidente en México, Ciencia Nicolaita, Abril 2004.
 - ❖ Revista ASORA No. 52 de Madera & tecnología-Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas Equipos y Herramientas para la Industria Maderera, 2004.
 - ❖ Revista Furniture Today, Consumer Buying Trenches Survey, 2005
 - ❖ Revista Furniture Today, Septiembre del 2003.
 - ❖ ROESSNEER, D. Et al. *Anticipating the future high-tech competitiveness of nations for twenty-eight countries*, Technological forecasting and social change, 51, (1996), Estados Unidos.
 - ❖ ROOT, R. Franklin. *Foreign Market Entry Strategies*. Asociación Norteamericana de Administración, (1983).
 - ❖ ROSS, Randolph, *Understanding the Japanese Distribution System: An Exploratory Framework*, en European Journal of Marketing 17 (Invierno de 1983)

V.3 INSTITUCIONES:

- ❖ ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE MUEBLES DE JALISCO, (AFAJAL) en 2002.
- ❖ BRADFORD, C. *The new Paradigm of Systemic competitiveness: Toward More Integrated Policies in Latin American*. París: OCDE. (1994), París, Francia.
- ❖ CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, Incoterms 2000.
- ❖ CEPAL-ONUDI, *Industrialización y desarrollo*, Informe N° 6, Santiago, Chile, Junio de 1989.
- ❖ CRUZ, Serrano Alejandro, *Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa*, BANCOMEXT, serie de documentos técnicos, (1999), México.
- ❖ HATZICHRONOGLU, T. *Globalisation and competitiveness: Relevant Indicators*,

- ❖ ISO 9000-NMX-CC-9000-IMNC-2000
- ❖ ISO 9000-NMX-CC-9004-IMNC-2000.
- ❖ ISO 9001-NMX-CC-9001-IMNC-2000.
- ❖ ISO-9004-NMX-CC-9004-IMNC-2000
- ❖ NMX-CC., *Normas mexicanas de control de calidad*, DGN, 1991.
- ❖ ORTIZ, Flores Francisco Javier, *Metodología para el Análisis de la competitividad Internacional de la Empresa*, Centro de Estudios al Comercio Exterior, Bancomext, 1991, México.
- ❖ Publicaciones de Estudios de Mercado de Bancomext (Estados Unidos Comercialización de muebles), 2003.
- ❖ SECOFI, Elementos para la planeación, operación y control de una empresa para la fabricación de muebles de madera, Pg. 4, México, 1998

V.4 TESIS:

- ❖ BONALES, Valencia, Joel, *La competitividad de las empresas de Uruapan Michoacán, exportadoras de aguacate a los Estados Unidos de América*, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 2001.
- ❖ CHAVEZ, Ferreiro Javier, “*La competitividad de las exportadoras de fresas del valle de Zamora, Michoacán*”, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 2004.
- ❖ RIVAS, Tovar Luis A. *El estado de la valuación de puestos*, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 1985.
- ❖ TORRES, Francisco. *Cluster de Muebles de Madera, Visión 2020*, Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, en México DF, 2004
- ❖ TORRES, Hernández Zacarías, *La productividad en las industrias Micros y Pequeñas de dulces y chocolates, ubicadas en el Distrito Federal y el área Metropolitana*, tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México, 1997.

V.5 SITIOS DE INTERNET:

- ❖ AMERICAN SOCIETY OF INTERIOR DESIGNERS (ASID) o en la dirección de Internet www.asid.org
- ❖ BANCOMEXT, *Directorio de Exportadores, DIEX 2006*, www.bancomext.com.mx

- ❖ *BASE DE DATOS DE COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS, TradeStatsExpress*, <http://tse.export.gov/NTDChartDisplay.aspx?UniqueURL=k5oeurj03oy3hx55sasc2345-2006-1-19-15-33-12>
- ❖ CONCEPTO DE CLUSTER MUEBLERO
<http://www.iberpymeonline.org/ARGENTINA1004/GerardoGarduño.pdf>
- ❖ CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO
<http://www.datanalisis.com/lista.asp?sec=110007>
- ❖ CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema1_4.htm
- ❖ DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS, *Department of Commerce, Census Bureau* www.censu.eeuu
- ❖ ESTUDIO DEL MERCADO MUNDIAL PARA MARCOS Y MOLDURAS, MUEBLES Y PUERTAS DE MADERA, Bogota, Colombia, 2006
<http://bogota.usembassy.gov/wwwfad04.pdf>
- ❖ FUNDACIÓN ARGENTINA DE DATOS DEL COMERCIO EXTERIOR
www.export.com.ar
- ❖ GOOGLE. <http://www.mgar.net/var/mercant.htm>
- ❖ GOOGLE. <http://www.dgncnesyp.inegi.gob.mx/bsne/n10/n10.html>.
- ❖ INEGI, *CENSOS ECONÓMICOS, 2004* www.inegi.gob.mx
- ❖ INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL “Informe Estadístico de Comercio Exterior (Icex) del mercado de muebles a nivel mundial”, 2004. www.icex.com.es
- ❖ LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA
http://www.furniturebuzz.com/collections.htm?c=1&ViewBy=living_room
- ❖ LOS MUEBLES DE DORMITORIO
http://www.furniturebuzz.com/category.asp?type=sol_wood.
- ❖ LOS MUEBLES DE LA COCINAS
<http://www.furniturebuzz.com/category.asp?p=5&type=utility&sort=&hiprice=&loprice=>.
- ❖ LOS MUEBLES DE OFICINA
<http://www.furniturebuzz.com/categories/workcenters.htm>

- ❖ MANUAL DE EMBALAJE DE MUEBLES, del Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/OMC, 1997, <http://www.intracen.org>

- ❖ *MUEBLES DE MADERA* www.furnituretradeonline.com

- ❖ REVISTA PERU FORESTAL [http:// www.peruforestal.org/revistas/rev%2012/LA%20INDUSTRIA%20MUNDIAL%20DE%20MUEBLES%20EN%20EL%202003.doc](http://www.peruforestal.org/revistas/rev%2012/LA%20INDUSTRIA%20MUNDIAL%20DE%20MUEBLES%20EN%20EL%202003.doc)

- ❖ SE SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Dirección de Inversión Extranjera, Septiembre 2005*, www.se.gob.mx

- ❖ SIEM, SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO www.siem.gob.mx

- ❖ "THE INTERNATIONAL FURNITURE SUPPLIERS ASSOCIATION (IFSA)
<http://www.ifsainfo.com/>

- ❖ U.S DEPARTMENT OF COMMERCE, U.S. Bureau of the Census and Strategic Projeet for 2002 www.commerce.us

- ❖ U.S. BUREAU OF LABOR STATISTIC CONSUMER Expenditure Survey for 1999, www.censu.eeuu

- ❖ U.S. BUREAU OF LABOR STATISTIC CONSUMER Expenditure Survey for 2002, www.censu.eeuu

VI) ANEXOS

VI.1 ANEXO 1 CUESTIONARIO 1ERA. PARTE

Cuestionario de Empresa	
Nº	Pregunta
1	¿Año en el que se iniciaron las operaciones?
2	¿Año en el que se iniciaron las exportaciones?
3	¿Qué los motivo a exportar?
Cuestionario acerca del Personal	
4	¿Cuánto personal labora en la compañía?
5	¿Qué nivel de formación escolarizada tiene el administrador (Dueño, Gerente o responsable) de la empresa?
6	¿Qué formación escolarizada tiene el promedio del personal que trabaja en la empresa?
7	La compañía ¿Cuenta con representantes en el extranjero?
8	La compañía ¿Cuenta con fuerza de ventas en los Estados Unidos de América?
Cuestionario de Compras	
9	¿Compra madera nacional o la importa? Y ¿Que lo motiva ha realizar ahí su compra?
10	En cuanto a la compra de otros insumos complementarios para los muebles ¿Compra estos en el mercado nacional o los importa? Y ¿Que lo motiva ha realizar ahí su compra?
Cuestionarios de Producto, Precio y Conocimiento de los clientes	
11	¿Cuál es el estilo de muebles que la compañía se encuentra exportando actualmente?
12	¿En base a que forma la compañía el precio de exportación?
13	¿Conoce la empresa el perfil de sus clientes del mercado de los Estados Unidos de América?
14	¿Cual es esté perfil de sus clientes en los EU?
15	¿Quiénes son sus principales clientes que compran su producto en los Estados Unidos de América? Y ¿Qué porcentaje de sus ventas representan estos grupos?
Cuestionarios de Competencia	
16	¿De que nacionalidad son sus principales competidores en el mercado de los Estados Unidos de América? Y ¿Qué porcentaje representan estos?
17	¿Cual es la cobertura actual dentro del mercado de los Estados Unidos de América?

ANEXO 1 CUESTIONARIO 2DA PARTE

Cuestionario de calidad	
Nº	Pregunta
1	¿Conocen los trabajadores en su área de trabajo, los procesos de calidad de la empresa?
2	Las normas de calidad ¿Con que frecuencia se encuentran disponibles para los trabajadores?
3	¿Qué tan importante es la calidad para todo el personal de la empresa?
4	¿Con qué frecuencia se hace un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos, con los productos de los competidores?
5	¿Qué nivel de importancia tiene para la empresa invertir en la mejora continua de la calidad?
6	¿En que medida se conocen las normas internacionales de calidad que exigen en el mercado destino?
7	¿Qué importancia tiene el de certificar sus procesos de calidad así como la de sus proveedores?
8	¿Qué grado de importancia tiene los sistemas de calidad en su empresa?
9	¿Qué importancia tiene para la empresa tener una certificación de calidad en su proceso?
Nº	Cuestionario de Canales de Distribución
10	¿En que medida conoce la empresa el perfil de sus clientes del mercado de los Estados Unidos de América?
11	¿Conoce la empresa las formas de compra – venta de los muebles de madera en el ámbito cultural de los Estados Unidos de América?
12	¿Conoce la empresa quienes son sus competidores de otras partes del mundo y de Estados Unidos de América?
13	¿Se encuentra la distribución directa de sus productos dentro de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo?
14	¿Se han logrado cubrir los objetivos planteados por la empresa en lo que respecta a la cobertura del mercado en los Estados Unidos de América?
15	¿Con que frecuencia se tiene comunicación con los clientes extranjeros?
16	¿Qué tan importante es para la empresa llevar a cabo la distribución del producto a los Estados Unidos de América?
17	¿Qué tan eficiente es la comunicación con los intermediarios internacionales?
18	¿Qué tipo de exportación se está llevando a cabo?
Nº	Cuestionario de Precio
19	¿Qué importancia tiene para la empresa el manejo del precio de exportación?
20	¿Conoce usted los precios internacionales de sus productos en el mercado de los Estados Unidos de América?
21	¿Conoce usted los costos de sus principales competidores?
22	¿Qué tan costoso es modificar el producto a las nuevas necesidades del mercado?
23	¿Qué tan altos son los costos para poder entrar al mercado de Estados Unidos de América?
24	¿Qué tan eficientemente se manejan los costos fijos y los costos variables en el proceso dentro de la empresa?
25	¿Qué tan eficientemente se manejan los costos de comercialización para poder llevar los muebles a los Estados Unidos de América?

26	¿Qué tan eficientemente se administra el proceso de internacionalizar su producto?
27	¿Tiene ventajas o desventajas en el aspecto económico, el vender para el mercado de los Estados Unidos de América?
28	¿Con que periodo de frecuencia se tiene el control de la transportación del producto desde el lugar de origen hasta el destino final en el extranjero?
29	¿Se tiene conocimiento de todos los tipos de contrato para comercializar el producto en el ámbito internacional?
Nº	Cuestionario de servicios
30	¿La empresa tiene una marca corporativa que identifique sus embarques de producto?
31	¿Con qué frecuencia supervisan la satisfacción de sus clientes de los Estados Unidos de América?
32	Con la finalidad de proveer un mayor servicio a los clientes en cuanto al diseño ¿Con qué frecuencia la empresa contrata los servicios de diseñadores de muebles?
Nº	Cuestionarios de Tecnología
33	¿En que porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa?
34	En función a la tecnología más moderna en el mercado ¿En que condiciones se encuentra su maquinaria y equipo de producción?
35	¿Con que frecuencia invierte la empresa en maquinaria y equipo para la producción?
36	¿Qué tan importante es el diseño de sus muebles en el mercado de los Estados Unidos de América?
37	La compañía en el aspecto del diseño de los muebles ¿que tan innovadores se consideran
38	¿Como se encuentran la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores internacionales?
39	¿Cuál es el rango de inversión en que se encuentra la empresa en función a la investigación y desarrollo tecnológico?
40	¿Es importante para la empresa invertir en capacitación técnica?
41	¿Con qué frecuencia la empresa contrata o utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas nacionales o extranjeras?
42	¿Cuales son las áreas en las que realiza mayores inversiones?
43	¿Conoce usted cuáles son las tecnologías usadas por sus competidores y los cambios futuros de tecnología?
Nº	Cuestionarios del Mercado
44	En el crecimiento en ventas ¿se han cumplido con los objetivos planeados en los últimos 3 años?
45	¿En que porcentaje ha crecido o reducido su participación de mercado en los últimos cinco años, de 2000 a 2005?
46	En cuanto al volumen de ventas anuales en dólares al cierre de 2005 ¿En que escala se encuentra la compañía?
47	¿Piensa la empresa que los atributos del producto satisfacen a los consumidores?
48	¿Cuál es el grado de preferencia de los consumidores por su producto?
49	En la retroalimentación con sus clientes considera que el servicio postventa es el adecuado
50	¿Cuál es el grado de satisfacción que la empresa percibe de sus consumidores?

VI.2 ANEXO 2 ALFA DE CRONBACH

Confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.926	50

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1.	175.7500	452.197	.279	.920
P2	176.2500	449.145	.524	.919
P3	175.5500	447.418	.432	.919
P4	176.5500	451.418	.347	.920
P5	176.0500	441.629	.690	.917
P6	176.0500	449.313	.295	.920
P7	176.6000	440.042	.402	.920
P8	176.1000	452.411	.485	.919
P9	176.8000	450.274	.313	.920
P10	176.2500	442.197	.537	.918
P11	175.5500	455.629	.278	.920
P12.	176.7500	440.724	.355	.920
P13	176.1500	426.871	.627	.917
P14	176.7500	434.934	.827	.916
P15	175.7500	436.408	.781	.916
P16	175.8500	441.082	.568	.918

P17	176.6500	431.713	.565	.918
P18	176.8000	453.326	.233	.921
P19	175.4000	464.147	-.056	.922
P20	176.2500	434.829	.589	.917
P21	177.2500	436.408	.379	.920
P22	176.7500	462.724	-.007	.923
P23	177.2000	451.221	.280	.920
P24	176.4000	454.147	.242	.921
P25	176.5500	449.945	.501	.919
P26	176.5500	457.524	.157	.921
P27.	175.9500	463.524	-.031	.921
P28	175.8500	433.082	.788	.916
P29	176.2000	437.011	.752	.917
P30	176.6000	426.147	.561	.918
P31	176.0500	432.471	.783	.916
P32	177.6000	469.305	-.146	.925
P33	176.6000	445.095	.347	.920
P34	177.0500	443.839	.560	.918
P35	176.9000	449.568	.534	.919
P36	175.6500	450.029	.505	.919
P37	176.2500	436.408	.651	.917
P38	176.7500	437.987	.733	.917
P39	177.5000	438.579	.415	.919
P40	176.8000	447.116	.349	.920
P41	178.1000	455.568	.156	.922
P42.	177.0000	461.158	.045	.922
P43	176.8000	468.589	-.176	.924
P44	176.5500	430.892	.681	.916
P45	177.0000	419.684	.707	.916
P46	176.4500	411.945	.716	.915
P47	175.9500	454.892	.425	.920
P48	176.1500	447.292	.668	.918
P49	176.0500	456.366	.338	.920
P50.	176.1000	455.042	.477	.920

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
180.0500	463.208	21.52227	50

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Variances	.906	.095	2.779	2.684	29.333	.387	50

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

VI.3 ANEXO 3 VALIDEZ DEL CONTENIDO

Variable	Dimensión	Autor
Calidad	Mejora continua	Feigenbau Porter Gitlow Ishikawa Deming
	Normas de calidad	Norma Mexicana de control de calidad Juran
	Sistemas de calidad	ISO 9000
Canal de Distribución	Diseño del canal	Czinkota Keegan Walters
	Selección de intermediarios	Zimmerman Czinkota Root
	El contrato del distribuidor	Czinkota Buonafina
Precio	Precio de Exportación	Robinson Cavusgil Kotler Czinkota
	Costos de Exportación	Contreras Czinkota
	Condiciones de venta	Maloney
Servicios	Intangibilidad	Levitt
	Inseparabilidad	Berrym

Variable	Dimensión	Autor
	Temporabilidad	Zikmund Donnelly
	Variabilidad	Kotler Stanton Zikmund
Tecnología	Intensidad de capital fijo	Saldaña
	Asistencia técnica	Unger
	Infraestructura	Saldaña Villareal
Mercado	Participación de mercado	Azua Porter
	Atributos del producto	Kotler Stanton
	Preferencia de los consumidores	Azua Porter Drucker
	Satisfacción de los consumidores	Czinkota Azua Ghemawat

VI.4 ANEXO 4 MATRIZ DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

Matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados.

Empresa	Calidad									Canales de Distribución									Precio									Servicios				
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	4	4	5	2	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	4	5	2	2	4	1	3	2	4	4	3	2	1	2	1
2	4	4	4	3	4	5	1	4	1	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	1
3	3	3	2	4	3	5	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	1	2	3
4	4	4	4	3	4	5	2	4	2	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	2
5	5	3	4	5	4	5	1	3	2	2	5	1	5	3	4	5	1	3	5	4	1	5	2	5	4	4	4	3	4	5	4	1
6	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2
7	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4
8	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	3	2	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4
9	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	1	2	3	4	4	2	2	5	5	1	2	3	5	3	3	5	5	4	5	4	4
10	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	2	5	5	4	2	1	4	4	4	4	5	4	3	4	2
11	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	3	5	4
12	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	2
13	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	2	3	5	2	2	5	5	2	2	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2
14	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	2	1	3	4	4	2	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	1	3	4
15	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	1	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	1
16	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	2	2	3	4	4	3	3	5	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2
17	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	1
18	4	4	5	2	3	2	2	4	4	2	5	1	5	3	4	5	1	3	5	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
19	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	4
20	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	2	4	5	4	4	4	2
Totales	86	76	90	70	80	80	69	79	65	25	30	22	27	21	28	27	23	27	32	25	17	26	17	26	25	28	28	25	25	20	25	14

Continúa...

Empresa	Tecnología											MERCADO							COMPETITIVIDAD
	No.	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	
1	4	1	3	5	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	4	3	4	4	138
2	1	2	3	4	4	3	3	4	1	3	4	3	1	5	4	4	4	4	169
3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	1	1	3	3	3	3	135
4	2	2	3	4	5	3	4	4	1	3	4	2	1	4	4	4	4	4	180
5	5	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	3	1	2	5	4	5	4	175
6	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	204
7	5	3	3	5	5	3	4	2	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	184
8	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	183
9	3	3	2	4	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	164
10	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	202
11	4	3	3	5	4	4	1	1	1	1	2	4	3	5	4	4	4	4	194
12	4	4	4	5	5	4	5	4	1	3	3	5	5	5	4	4	4	4	208
13	3	2	4	5	2	2	1	4	2	3	5	4	3	4	4	3	4	4	170
14	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	4	166
15	5	4	4	5	5	4	5	4	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	217
16	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	1	4	4	4	4	167
17	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	189
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	167
19	4	3	3	5	4	4	1	2	1	2	2	4	3	5	4	4	3	4	190
20	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	199
totales	22	18	21	30	27	21	19	22	11	23	25	20	13	23	29	27	28	27	3601

VI.4 ANEXO 5 ESTADÍSTICOS DE LOS CALCULOS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL MUEBLE EN LA REGION CENTRO OCCIDENTE

1. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS POR PREGUNTA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL MUEBLE A LOS ESTADOS UNIDOS EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO (PRIMER CUESTIONARIO)

(Ítem 1)

Diferencia en el año de inicio de operaciones y el año en el que comenzaron a exportar.

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1 mes a 1 Año	5	25	25
De 1 Año a 3 Años	7	35	60
De 4 Año a 6 Años	2	10	70
De 7 años a 11 Años	2	10	80
Mas de 11 Años	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 1)

Diferencia en el año de inicio de operaciones y el año en el que comenzaron a exportar. Por Estado

Estado	De 1 mes a 1 Año	De 1 Año a 3 Años	De 4 Año a 6 Años	De 7 años a 11 Años	Mas de 11 Años	Total
Michoacán	1	1	0	1	1	4
Jalisco	3	4	2	0	1	11
Guanajuato	0	1	0	1	2	4
Aguascalientes	1	1	0	0	0	2
Total	5	7	2	2	4	20

(Ítem 2)
¿Que los motivo a exportar?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pedidos Especiales	1	5	5
Pedido de los Clientes	5	25	30
Exhibir los productos Mexicanos	2	10	40
Visión de Negocios	2	10	50
Aspectos Económicos	9	45	95
Crecer como Empresa	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 3)
¿Cuánto personal labora en la compañía? agrupada de acuerdo a la clasificación internacional de una industria

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Microempresa (de 0 a 30 empleados)	10	50	50
Pequeña Empresa (31 a 100 empleados)	5	25	75
Mediana Empresa (101 a 500 empleados)	5	25	100
Gran Empresa (de 501 empleados en adelante)	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 4)
¿Cuánto personal labora en la compañía? agrupada de acuerdo a la clasificación internacional de una industria Por Estado

Estado	Microempresa (de 0 a 30 empleados)	Pequeña Empresa (31 a 100 empleados)	Mediana Empresa (101 a 500 empleados)	Total
Michoacán	4	0	0	4
Jalisco	4	4	3	11
Guanajuato	1	0	2	3
Aguascalientes	1	1	0	2
Total	10	5	5	20

(Ítem 5)
¿Qué nivel de formación escolarizada tiene el administrador (Dueño, Gerente o responsable) de la empresa?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Secundaria	1	5	5
Preparatoria	0	0	5
Carrera Universitaria	17	85	90
Postgrados	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 5)
¿Qué nivel de formación escolarizada tiene el administrador (Dueño, Gerente o responsable) de la empresa?
por Estado

Estado	Secundaria	Carrera Universitaria	Postgrados	Total
Michoacán	0	3	1	4
Jalisco	1	9	1	11
Guanajuato	0	3	0	3
Aguascalientes	0	2	0	2
Total	1	17	2	20

(Ítem 6)
¿Qué formación escolarizada tiene el promedio del personal que trabaja en la empresa?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	6	30	30
Secundaria	12	60	90
Preparatoria	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 6)
¿Qué formación escolarizada tiene el promedio del personal que trabaja en la empresa? por Estado

Estado	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Total
Michoacán	2	2	0	4
Jalisco	2	8	1	11
Guanajuato	1	1	1	3
Aguascalientes	1	1	0	2
Total	6	12	2	20

(Ítem 7)
La compañía ¿Cuenta con representantes en el extranjero?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	7	35	35
NO	13	65	100
Total	20	100	

(Ítem 7)
La compañía ¿Cuenta con representantes en el extranjero? Por Estado

Estados	SI	NO	Total
Michoacán	0	4	4
Jalisco	5	6	11
Guanajuato	2	1	3
Aguascalientes	0	2	2
Total	7	13	20

(Ítem 8)
La compañía ¿Cuenta con fuerza de ventas en los Estados Unidos de América?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	5	25	25
NO	15	75	100
Total	20	100	

Para la pregunta de si compra madera nacional o sí la importa de algún país, el 100% de las empresas encuestadas compra la madera nacional ya que consideran que el precio y el abastecimiento es el suficiente, sin embargo que los motiva a realizar la compra nacional sobre la extranjera. Ver tabla siguiente

(Ítem 9)
Para La compañía ¿Qué motiva a realizar la compra de madera nacional?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mejor Precio	13	65	65
Mejores Proveedores y Abastecimiento Continuo	6	30	95
Mejor Calidad	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 10)

En cuanto a la compra de otros insumos complementarios para los muebles ¿COMPRA estos en el mercado nacional o los importa?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nacional	12	60	60
Extranjera	8	40	100
Total	20	100	

(Ítem 11)

¿En base a que forma la compañía el precio de exportación?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En base a suma de gastos mas Utilidad	16	80	80
En base a la competencia	1	5	85
En base al precio pagado por el mercado	3	15	100
Total	20	100	

(Ítem 12)

¿Cuál es el estilo de muebles que la compañía se encuentra exportando actualmente?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Estilo Mexicano y Muy Grande	1	5	5
Estilo Rustico Apolillado	2	10	15
Muebles de Madera Sólida	1	5	20
Estilo Colonial	1	5	25
Estilo Antiguo	2	10	35
Muebles para Jardín	1	5	40
Contemporáneo	2	10	50
Moderno	2	10	60
Muebles Infantiles	1	5	65
Estilo Rustico	7	35	100
Total	20	100	

(Ítem 13)

¿Conoce la empresa el perfil de sus clientes del mercado de los Estados Unidos de América?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	14	70	70
NO	6	30	100
Total	20	100	

(Ítem 13)

¿Conoce la empresa el perfil de sus clientes del mercado de los Estados Unidos de América? Por Estado

Estado	SI	NO	Total
Michoacán	3	1	4
Jalisco	8	3	11
Guanajuato	2	1	3
Aguascalientes	1	1	1
Total	14	6	20

(Ítem 14)

¿Cual es este perfil de sus clientes en los EU?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	5	35	35
Europeos	1	5	40
Altos Ingresos	4	20	60
Ingresos Medios	9	45	95
Mayoristas	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 14)

¿Cual es este perfil de sus clientes en los EU? Por estado

Estado	Altos Ingresos	Ingresos Medios	Europeos	Mayoristas	Ninguno	Total
Michoacán	1	2	0	0	1	4
Jalisco	2	6	0	1	2	11
Guanajuato	1	0	1	0	1	3
Aguascalientes	0	1	0	0	1	2
Total	4	9	1	1	5	20

(Ítem 15)

¿Quiénes son sus principales clientes que compran su producto en los Estados Unidos de América? ¿Y que porcentaje representan estos?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Americanos 75 % y Mexicanos 25 %	5	25	25
Americanos 70% y Judíos 30 %	1	5	30
Americanos 80 % y Mexicanos 20 %	5	25	55
Americanos 100 %	5	25	80
Americanos 60 % y Mexicanos 40 %	3	15	95
Mexicanos 40%, Latinos 15%, Americanos 38%, Asiáticos 7%	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 16)

¿De que nacionalidad son sus principales competidores en el mercado de los Estados Unidos de América?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
China	10	50	50
Italia	5	25	75
Canadá	1	5	80
México	3	15	95
Asiáticos (Taiwán)	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 16)

¿De que nacionalidad son sus principales competidores en el mercado de los Estados Unidos de América? por Estado

Estado	China	Italia	Canadá	México	Asiáticos	Total
Michoacán	1	0	0	2	1	4
Jalisco	7	3	0	1	0	11
Guanajuato	2	1	0	0	0	3
Aguascalientes	0	1	1	0	0	2
Total	10	5	1	3	1	20

(Ítem 17)
¿Cual es la cobertura actual dentro del mercado de los Estados Unidos de América?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Todo el País	2	10	10
Grupo de Estados	7	35	45
Un Estado	4	20	65
Una Ciudad	7	35	100
Total	20	100	

(Ítem 17)
¿Cual es la cobertura actual dentro del mercado de los Estados Unidos de América? Por Estado

Estado	Todo el País	Grupo de Estados	Un Estado	Una Ciudad	Total
Michoacán	0	2	0	2	4
Jalisco	2	2	3	4	11
Guanajuato	0	2	0	1	3
Aguascalientes	0	1	1	0	2
Total	2	7	4	7	20

2. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS POR PREGUNTA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL MUEBLE A LOS ESTADOS UNIDOS EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO (SEGUNDO CUESTIONARIO)

VARIABLE CALIDAD

(Ítem 1)

Conocimiento de los trabajadores en su área de trabajo,
de la calidad de la empresa los procesos de calidad de las empresa

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	5	5
Regularmente	2	10	15
Frecuentemente	7	35	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

(Ítem 2)

Disponibilidad de las normas de calidad para los trabajadores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Frecuencia	0	0	0
Baja Frecuencia	0	0	0
Regular Frecuencia	6	30	30
Alta Frecuencia	12	60	90
Muy Alta Frecuencia	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 3)

Importancia de la calidad para todo el Personal

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	1	5	5
Regular Importancia	1	5	10
Alta Importancia	5	25	35
Muy Alta Importancia	13	65	100
Total	20	100	

(Ítem 4)
Frecuencia con el que se hace análisis comparativo desempeño y calidad de sus productos con los de la competencia

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Frecuencia	0	0	0
Baja Frecuencia	2	10	10
Regular Frecuencia	7	35	45
Alta Frecuencia	10	50	95
Muy Alta Frecuencia	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 5)
Importancia de realizar inversiones en mejora continua de la calidad

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	0	0	0
Regular Importancia	5	25	25
Alta Importancia	10	50	75
Muy Alta Importancia	5	25	100
Total	20	100	

(Ítem 6)
Medición del conocimiento de las normas internacionales de calidad exigidas por el mercado

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo Conocimiento	0	0	0
Baja Conocimiento	3	15	15
Regular Conocimiento	1	5	20
Alto Conocimiento	9	45	65
Muy Alto Conocimiento	7	35	100
Total	20	100	

(Ítem 7)
Importancia de certificar sus procesos así como la de sus proveedores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	2	10	10
Baja Importancia	3	15	25
Regular Importancia	3	15	40
Alta Importancia	8	40	80
Muy Alta Importancia	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 7)

Importancia de certificar sus procesos así como la de sus proveedores Por Estado

Estado	Muy Alta Importancia	Alta Importancia	Regular Importancia	Baja Importancia	Muy Baja Importancia	Total
Michoacán	0	1	0	2	1	4
Jalisco	4	4	2	1	0	11
Guanajuato	0	1	1	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	4	8	3	3	1	20

(Ítem 8)

Importancia de los sistemas de calidad en la empresa

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	0	0	0
Regular Importancia	3	15	15
Alta Importancia	15	75	90
Muy Alta Importancia	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 9)

Importancia de contar con una certificación de calidad internacional

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	1	5	5
Baja Importancia	2	10	15
Regular Importancia	9	45	60
Alta Importancia	7	35	95
Muy Alta Importancia	1	5	100
Total	20	100	

Tabla 79. (Ítem 9)

Importancia de contar con una certificación de calidad internacional Por Estado

Estado	Muy Alta Importancia	Alta Importancia	Regular Importancia	Baja Importancia	Muy Baja Importancia	Total
Michoacán	0	0	2	1	1	4
Jalisco	1	6	4	0	0	11
Guanajuato	0	1	1	1	0	3
Aguascalientes	0	0	2	0	0	2
Total	1	7	9	2	1	20

VARIABLE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

(Ítem 10)

Conocimiento del perfil de los clientes del sector mueblero en los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Conocimiento	0	0	0
Baja Conocimiento	2	10	10
Regular Conocimiento	4	20	30
Alto Conocimiento	10	50	80
Muy Alto Conocimiento	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 11)

Conocimiento de las formas de compra – venta de los muebles de madera en el ámbito cultural de los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Regularmente	1	5	5
Frecuentemente	8	40	45
Siempre	11	55	100
Total	20	100	

(Ítem 12)

Conocimiento de los Competidores de otras partes del mundo en el mercado de los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	15	15
Raramente	2	10	25
Regularmente	6	30	55
Frecuentemente	4	20	75
Siempre	5	25	100
Total	20	100	

(Ítem 13)

Se encuentra la distribución directa dentro de los objetivos de la empresa a mediano y corto plazo

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	5	5
Raramente	3	15	20
Regularmente	3	15	35
Frecuentemente	3	15	50
Siempre	10	50	100
Total	20	100	

(Ítem 14)

Cubrimiento de los objetivos planteados en la que respecta a la cobertura del mercado de los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	15	15
Regularmente	9	45	60
Frecuentemente	7	35	95
Siempre	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 15)

Frecuencia de comunicacion con los clientes extranjeros

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Por lo menos 1 vez al año	1	5	5
Por lo menos 1 vez cada 6 meses	1	5	10
Por lo menos 1 vez al mes	9	45	55
Por lo menos 1 vez a la semana	9	45	100
Total	20	100	

(Ítem 15)

Frecuencia de comunicacion con los clientes extranjeros por Estado

Estado	Nunca	Por lo menos 1 vez al año	Por lo menos 1 vez cada 6 meses	Por lo menos 1 vez al mes	Por lo menos 1 vez a la semana	Total
Michoacán	0	1	0	3	0	4
Jalisco	0	0	1	5	5	11
Guanajuato	0	0	0	1	2	3
Aguascalientes	0	0	0	0	2	2
Total	0	1	1	9	9	20

Tabla 89. (Ítem 16)

importancia para la empresa de llevar a cabo la distribucion del producto a los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	2	10	10
Regular Importancia	0	0	10
Alta Importancia	10	50	60
Muy Alta Importancia	8	40	100
Total	20	100	

(Ítem 17)
Eficiencia de la comunicación con los intermediarios internacionales

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Eficiencia	2	10	10
Baja Eficiencia	3	15	25
Regular Eficiencia	4	20	45
Alta Eficiencia	7	35	80
Muy Alta Eficiencia	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 18)
Tipo de exportación que se está llevando a cabo

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	0	0	0
Tipo FOB (libre a Bordo)	5	25	25
Tipo C&F (Costo y Flete)	6	30	55
Tipo CIF (Costo, Seguro y Flete)	8	40	95
Tipo CIP (Porte y seguro pagado hasta)	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 18)
Tipo de exportación que se está llevando a cabo por Estado

Estado	Puesto en la Fábrica	Tipo FOB (libre a Bordo)	Tipo C&F (Costo y Flete)	Tipo CIF (Costo, Seguro y Flete)	Tipo CIP (Porte y seguro pagado hasta)	Total
Michoacán	0	0	1	3	0	4
Jalisco	0	5	2	4	0	11
Guanajuato	0	0	1	1	1	3
Aguascalientes	0	0	2	0	0	2
Total	0	5	6	8	1	20

VARIABLE PRECIO

(Ítem 19)
Importancia del manejo del precio

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	0	0	0
Regular Importancia	0	0	0
Alta Importancia	7	35	35
Muy Alta Importancia	13	65	100
Total	20	100	

(Ítem 20)
Conocimiento de los Precios Internacionales de los Muebles en los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	4	20	20
Regularmente	2	10	30
Frecuentemente	8	40	70
Siempre	6	30	100
Total	20	100	

(Ítem 21)
Conocimiento de los Costos de sus principales competidores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	20	20
Raramente	8	40	60
Regularmente	1	5	65
Frecuentemente	2	10	75
Siempre	5	25	100
Total	20	100	

(Ítem 22)
costo de modificar el producto a las nuevas necesidades del mercado

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Alto Costo	0	0	0
Alto Costo	4	20	20
Regular Costo	7	35	55
Bajo Costo	8	40	95
Muy Bajo Costo	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 23)
Costos para acceder al mercado de los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Alto Costo	2	10	10
Alto Costo	4	20	30
Regular Costo	9	45	75
Bajo Costo	5	25	100
Muy Bajo Costo	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 24)
Eficiencia en el manejo de los costos fijos y variables en la empresa

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo Eficiencia	0	0	0
Baja Eficiencia	1	5	5
Regular Eficiencia	8	40	45
Alta Eficiencia	8	40	85
Muy Alta Eficiencia	3	15	100
Total	20	100	

(Ítem 24)
Eficiencia en el manejo de los costos fijos y variables en la empresa por Estado

Estado	Muy alta Eficiencia	Alta Eficiencia	Regular Eficiencia	Baja Eficiencia	Muy baja Eficiencia	Total
Michoacán	1	1	1	1	0	4
Jalisco	1	4	6	0	0	11
Guanajuato	1	1	1	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	3	8	8	1	0	20

(Ítem 25)
Eficiencia en el manejo de los costos de comercialización

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo Eficiencia	0	0	0
Baja Eficiencia	1	5	5
Regular Eficiencia	8	40	45
Alta Eficiencia	11	55	100
Muy Alta Eficiencia	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 26)
Eficiencia en la Administración en el proceso de internacionalización

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Bajo Eficiencia	0	0	0
Baja Eficiencia	2	10	10
Regular Eficiencia	7	35	45
Alta Eficiencia	10	50	95
Muy Alta Eficiencia	1	5	100
Total	20	100	

(Ítem 27)
Ventajoso o desventajoso al comercializar los muebles a los Estados Unidos

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Desventajoso	0	0	0
Desventajoso	0	0	0
Sin Ventaja	0	0	0
Ventajoso	18	90	90
Muy Ventajoso	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 28)
Frecuencia con el que se tiene control de la traspotacion del producto

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	5	5
Regularmente	3	15	20
Frecuentemente	7	35	55
Siempre	9	45	100
Total	20	100	

(Ítem 29)
Conocimiento de los tipos de contrato para comercializar el producto

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	5	5
Regularmente	5	25	30
Frecuentemente	10	50	80
Siempre	4	20	100
Total	20	100	

VARIABLE SERVICIOS

(Ítem 30)

La empresa cuenta con una marca corporativa

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	20	20
Raramente	0	0	20
Regularmente	6	30	50
Frecuentemente	3	15	65
Siempre	7	35	100
Total	20	100	

(Ítem 31)

Frecuencia con la que se supervisa a los clientes

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	2	10	10
Regularmente	2	10	20
Frecuentemente	10	50	70
Siempre	6	30	100
Total	20	100	

(Ítem 32)

¿Con qué frecuencia la empresa contrata los servicios de diseñadores de muebles?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	25	25
Raramente	7	35	60
Regularmente	2	10	70
Frecuentemente	6	30	100
Siempre	0	0	100
Total	20	100	

VARIABLE TECNOLOGIA

(Ítem 33)

En que porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de la empresa

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos del 50 %	1	5.0	5.0
Del 50 % al 59 %	3	15.0	20.0
Del 60% al 79 %	6	30.0	50.0
Del 80 % al 94 %	6	30.0	80.0
Del 95 % al 100 %	4	20.0	100
Total	20	100	

(Ítem 33)

En que porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de la empresa por Estado

Estado	Menos del 50 %	Del 50 % al 59 %	Del 60% al 79 %	Del 80 % al 94 %	Del 95 % al 100 %	Total
Michoacán	1	1	0	1	0	4
Jalisco	0	2	4	4	2	11
Guanajuato	0	0	1	0	2	3
Aguascalientes	0	0	1	1	0	2
Total	1	3	6	6	4	20

(Ítem 34)

En que condiciones se encuentra su maquinaria y equipo

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Obsoleta de 6.1 a 10 años	1	5.0	5.0
Obsoleta de 4.1 a 6 años	3	15.0	20.0
Regular 2.1 a 4 años	11	55.0	75.0
Moderna de 1 año a 2 años	5	25.0	100
Muy moderna 6 meses	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 34)
En que condiciones se encuentra su maquinaria y equipo por Estado

Estado	Muy Obsoleta de 6.1 a 10 años	Obsoleta de 4.1 a 6 años	Regular 2.1 a 4 años	Moderna de 1 año a 2 años	Muy moderna 6 meses	Total
Michoacán	1	2	1	0	0	4
Jalisco	0	1	6	4	0	11
Guanajuato	0	0	2	1	0	3
Aguascalientes	0	0	2	0	0	2
Total	1	3	11	5	0	20

(Ítem 35)
Con que frecuencia se invierte en maquinaria y equipo para la producción

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del periodo de 6.1 años a 10 años	0	0	0
Del periodo de 4.1 años a 6 años	2	10.0	10.0
Del periodo de 2.1 años a 4 años	13	65.0	75.0
Del periodo de 1 año a 2 años	5	25.0	100.0
Cada 6 meses	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 35)
Con que frecuencia se invierte en maquinaria y equipo para la producción por Estado

Estado	Muy Obsoleta de 6.1 a 10 años	Obsoleta de 4.1 a 6 años	Regular 2.1 a 4 años	Moderna de 1 año a 2 años	Muy moderna 6 meses	Total
Michoacán	0	1	3	0	0	4
Jalisco	0	1	6	4	0	11
Guanajuato	0	0	2	1	0	3
Aguascalientes	0	0	2	0	0	2
Total	0	2	13	5	0	20

(Ítem 36)
Importancia del diseño de sus muebles

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	0	0	0
Baja Importancia	0	0	0
Regular Importancia	1	5	5
Alta Importancia	10	50	55
Muy Alta Importancia	9	45	100
Total	20	100	

(Ítem 37)
Con respecto al diseño que tan innovadores se consideran

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada Innovador	0	0	0
Poco Innovador	3	15	15
Medianamente Innovador	2	10	25
Innovador	11	55	80
Muy Innovador	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 37)
Con respecto al diseño que tan innovadores se consideran por Estado

Estado	Nada Innovador	Poco Innovador	Medianamente Innovador	Innovador	Muy Innovador	Total
Michoacán	0	1	1	1	1	4
Jalisco	0	2	1	6	3	11
Guanajuato	0	0	0	2	1	3
Aguascalientes	0	0	0	2	0	2
Total	0	3	2	11	5	20

(Ítem 38)
En que condiciones se encuentra la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores internacionales

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Obsoleta de 6.1 a 10 años	1	5	5
Obsoleta de 4.1 a 6 años	1	5	10
Regular 2.1 a 4 años	9	45	55
Moderna de 1 año a 2 años	9	45	100
Muy moderna 6 meses	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 39)
rango de inversión en investigación y desarrollo

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos del 2 % sobre Ventas	6	30	30
Del 2 al 4.9 % sobre ventas	3	15	45
Del 5 al 7 % sobre ventas	7	35	80
Del 7.1 al 10 % sobre ventas	2	10	90
Mas del 10 % sobre las ventas	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 39)
rango de inversión en investigación y desarrollo por Estado

Estado	Menos del 2 % sobre Ventas	Del 2 al 4.9 % sobre ventas	Del 5 al 7 % sobre ventas	Del 7.1 al 10 % sobre ventas	Mas del 10 % sobre las ventas	Total
Michoacán	1	0	2	1	0	4
Jalisco	3	3	3	0	2	11
Guanajuato	1	0	1	1	0	3
Aguascalientes	1	0	1	0	0	2
Total	6	3	7	2	2	20

(Ítem 40)
Importancia de invertir en capacitación técnica

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Importancia	1	5	5
Baja Importancia	5	25	30
Regular Importancia	2	10	40
Alta Importancia	12	60	100
Muy Alta Importancia	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 41)
Frecuencia con la se contrata o utiliza consultorias nacionales o extranjeras

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	45	45
Raramente	4	20	65
Regularmente	6	30	95
Frecuentemente	1	5	100
Siempre	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 41)
Frecuencia con la se contrata o utiliza consultorias nacionales o extranjeras por Estado

Estado	Nunca	Raramente	Regularmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Michoacán	4	0	0	0	0	4
Jalisco	3	4	3	1	0	11
Guanajuato	1	0	2	0	0	3
Aguascalientes	1	0	1	0	0	2
Total	9	4	6	1	0	20

(Ítem 42)
Áreas en las que realiza mayores inversiones

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administración	1	5	5
Recursos Humanos	2	10	15
Producción	12	60	75
Comercialización y Ventas	5	25	100
Diseño	0	0	100
Total	20	100	

(Ítem 42)
áreas en las que realiza mayores inversiones por Estado

Estado	Administración	Recursos Humanos	Producción	Comercialización y Ventas	Diseño	Total
Michoacán	0	0	4	0	0	4
Jalisco	1	1	7	2	0	11
Guanajuato	0	0	1	2	0	3
Aguascalientes	0	1	0	1	0	2
Total	1	2	12	5	0	20

(Ítem 43)
Conocimiento de las tecnologías usadas por sus competidores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	15	15
Regularmente	10	50	65
Frecuentemente	6	30	95
Siempre	1	5	100
Total	20	100	

VARIABLE MERCADO

(Ítem 44)

Cumplimiento de los objetivos de ventas en los últimos 3 años

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	5	25	25
Regularmente	4	20	45
Frecuentemente	7	35	80
Siempre	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 44)

Cumplimiento de los objetivos de ventas en los últimos 3 años por estado

Estado	Nunca	Raramente	Regularmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Michoacán	0	3	1	0	0	4
Jalisco	0	2	1	6	2	11
Guanajuato	0	0	2	0	1	3
Aguascalientes	0	0	0	1	1	2
Total	0	5	4	7	4	20

(Ítem 45)

En que porcentaje ha crecido o reducido su participación de mercado en los últimos 5 años (2000-2005)

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Notable Decrecimiento Entre el (-5 % o Más)	5	25	25
Decrecimiento Entre el (-1 y el 5%)	0	0	25
Estable entre 1 % y el 4.9 %	8	40	65
Crecimiento Moderado Entre el 5 % y el 9 %	3	15	80
Crecimiento Alto Más del 10 %	4	20	100
Total	20	100	

(Ítem 45)
En que porcentaje ha crecido o reducido su participación de mercado en los últimos 5 años (2000-2005)
Por Estado

Estado	Notable Decrecimiento Entre el (-5 % o Más)	Decrecimiento Entre el (-1 y el 5%)	Estable entre 1 % y el 4.9 %	Crecimiento Moderado Entre el 5 % y el 9 %	Crecimiento Alto Más del 10 %	Total
Michoacán	4	0	0	0	0	4
Jalisco	0	0	6	3	2	11
Guanajuato	1	0	1	0	1	3
Aguascalientes	0	0	1	0	1	2
Total	5	0	8	3	4	20

(Ítem 46)
Escala en la que se encuentra el volumen de ventas anuales en dólares

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
50,000 dólares o menos	4	20	20
Entre 51,000 a 100,000 dólares	2	10	30
Entre 101,000 y 300,000 dólares	2	10	40
Entre 300,000 y 499,000 dólares	2	10	50
Más de 500,000 dólares	10	50	100
Total	20	100	

(Ítem 46)
Escala en la que se encuentra el volumen de ventas anuales en dólares por Estado

Estado	50,000 dólares o menos	Entre 51,000 a 100,000 dólares	Entre 101,000 y 300,000 dólares	Entre 300,000 y 499,000 dólares	Más de 500,000 dólares	Total
Michoacán	2	0	0	1	1	4
Jalisco	2	1	2	1	5	11
Guanajuato	0	1	0	0	2	3
Aguascalientes	0	0	0	0	2	2
Total	4	2	2	2	10	20

(Ítem 47)

Los atributos del producto satisfacen a los consumidores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Regularmente	1	5	5
Frecuentemente	16	80	85
Siempre	3	15	100
Total	20	100	

(Ítem 48)

Grado de preferencia de los consumidores por los productos de la compañía

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Preferencia	0	0	0
Baja Preferencia	0	0	0
Regular Preferencia	4	20	20
Alta Preferencia	14	70	90
Muy Alta Preferencia	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 49)

En la retroalimentación con sus clientes el servicio postventa es el adecuado

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Regularmente	2	10	10
Frecuentemente	16	80	90
Siempre	2	10	100
Total	20	100	

(Ítem 50)

Cual es el grado de satisfacción que la empresa percibe de los consumidores

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja Satisfacción	0	0	0
Baja Satisfacción	0	0	0
Regular Satisfacción	2	10	10
Alta Satisfacción	17	85	95
Muy Alta Satisfacción	1	5	100
Total	20	100	