
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA MUEBLERA DE
JALISCO.”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

BLANCA ELIZABETH RIVERA ROSAS

GUADALAJARA, JALISCO; FEBRERO 2004.

Resumen

Analizar la Estructura Competitiva de una industria resulta de suma importancia para las empresas que compiten en ella, ya que es el punto de partida para que puedan formular una estrategia y definir su ventaja competitiva.

Se presenta el marco general del proyecto, donde se establece el planteamiento del problema de Investigación y el marco teórico que lo sustenta, así como la metodología del estudio. También se muestra el panorama general de la Industria, incluyendo los indicadores más relevantes de la misma como son: la estructura de las empresas del sector, la contribución que hacen como industria al PIB, el valor de la producción, su nivel de empleos y tecnológico, la balanza comercial, los principales sectores de destino y canales de distribución. Se realiza el análisis de la industria, bajo el soporte del modelo de las 5 que actúan sobre el sector industrial y sus implicaciones estratégicas, propuesto por Michael Porter. El estudio aborda el análisis de la Industria desde el entorno del negocio y determina los grupos estratégicos que compiten por el valor que se genera en la misma, contemplando las principales dimensiones estratégicas por las que compite el sector; y concluye con la identificación de las estructuras mercado por las que compiten entre los participantes de la industria. Finalmente, se identifican los eslabones más atractivos de la industria.

Las fortalezas de la industria están dadas principalmente por las curvas de experiencia y el diseño. Es el enfoque en costos que utilizan algunas empresas, las cuales son las que tienen mayor riesgo por la competencia internacional, el contrabando y las estrategias de enfoque en especialización que se da en el sector

En cuanto a la estructura de la Industria, el sector no resulta muy atractivo, debido a que un porcentaje importante del valor que se genera en la industria pasa a los proveedores (principalmente de aglomerado), lo que conlleva riesgos estructurales severos. Se visualizaron otros factores, no menos importantes, que están influyendo para incrementar la rivalidad y restarle atractivo a la industria:

- a) En general, se carece de estándares de calidad internacional por lo que aún, las posibilidades de las empresas para exportar son limitadas tanto por este factor como por la falta de sinergias por la integración.
- b) La innovación, no es una práctica prioritaria para los fabricantes.
- c) No existe una identidad de marca en la mayoría de las empresas, por lo que su forma de competir es por precio.
- d) La replica y copia de estrategias y diseños de productos es muy común en la industria.
- e) La especialización y segmentación esta muy clara entre los fabricantes, no así en las estrategias para comercializar.

Para su adaptación y mejoramiento de la posición estratégica en el sector los fabricantes podrían:

- Identificar y ampliar proveedores o incluso la sustitución de insumos para limitar el poder de los proveedores.
- Implementar barreras de entrada para nuevos competidores utilizando Identificación de marca, diferenciación de productos, alianzas con el gobierno para limitar la entrada de productos, principalmente de contrabando.
- Buscar alianzas estratégicas para traspasar fronteras y convertirse en industria exportadora.

Hacia el interior las empresas deben orientar sus esfuerzos hacia:

- Abatir costos incrementando la eficiencia operativa al nivel de los estándares internacionales.
- Incorporación de tecnologías duras y blandas, buscando mejorar los procesos.
- Capacitación continúa a su personal.

INDICE

Introducción	3
--------------	---

Capítulo I Problema de Investigación

1.1 Contexto	5
1.2 Justificación del proyecto	8
1.3 Definición del problema	9
1.4 Objetivos	9
1.5 Metodología	10
1.6 Herramientas de investigación	13

Capítulo II Marco Teórico

2.1 La competencia	15
2.2 La teoría general de sistemas	18
2.3 Definición de un Sector Industrial	20
2.4 La estructura de la industria	21
2.5 La cadena productiva de la industria	26
2.6 Los grupos estratégicos	28
2.7 La estrategia competitiva	32
2.8 La cadena de valor	35
2.9 La ventaja competitiva	39

Capítulo III Perfil del Sector Industrial

3.1 Panorama de la industria nacional	41
3.2 Perfil de la industria en Jalisco	42
3.2.1 Empresas que integran el sector	43
3.2.2 Flujo operativo de la industria	43
3.2.3 Contribución al PIB	44
3.2.4 Valor de la producción	44
3.2.5 Balanza comercial	44
3.2.6 Nivel de empleo	45
3.2.7 Nivel tecnológico	47
3.2.8 Capacidad de producción	48
3.2.9 Estructura de Costos	48
3.2.10 Mercados de destino	49
3.2.11 Consumo nacional aparente	50
3.2.12 Sectores de Salida	50
3.2.13 Canales de distribución	53

Capítulo IV Estructura de la Industria

4.1	Características de la Industria Mueblera	54
4.2	La Cadena Productiva	55
4.3	Análisis de la Estructura de la Industria	56
4.3.1	Barreras de Entrada	57
4.3.2	Rivalidad entre Competidores	57
4.3.3	Poder de negociación de los proveedores	58
4.3.4	Poder de negociación de los compradores	59
4.3.5	Barreras de salida	59
4.3.6	Acciones Gubernamentales	59
4.3.7	Habilidad para sustituir	60

Capítulo V Análisis Estructural del Entorno del Negocio

5.1	Análisis del ambiente de negocios	63
5.2	Dimensiones estratégicas predominantes	66
5.3	Conformación de grupos estratégicos	72
5.3.1	Mapa 1 Identificación de marca vs. Especialización	73
5.3.2	Mapa 2 Especialización vs. Selección del Canal	75
5.3.3	Mapa 3 Estilo vs. Nivel de Precios	77
5.4	Estructuras de Mercado	

Capítulo VI Escenarios Estratégicos

6.1	Piscinas de utilidades (profits pools)	86
6.2	Perfil de compradores	89
6.3	Escenarios Estratégicos	91

Conclusiones y Recomendaciones	97
--------------------------------	----

Bibliografía	102
--------------	-----

Anexos	104
--------	-----

Introducción

Analizar la Estructura Competitiva de una industria resulta de suma importancia para las empresas que compiten en ella, ya que es el punto de partida para que puedan formular una estrategia y definir su ventaja competitiva.

Este proyecto de tesis presenta una propuesta para la Industria Mueblera de Jalisco, en la cual se desarrolló un Análisis Estratégico del Sector y se establecieron algunas alternativas que pueden llevar a los empresarios de la industria a tomar decisiones estratégicas sostenibles para obtener un mejor desempeño competitivo como industria

A lo largo de la maestría en “Mercadotecnia Global” tuve que abordar en varias ocasiones los escritos de Michael E. Porter como uno de los principales expertos en el análisis de sectores industriales y la competencia, no es el único, pero sí el que se considera el más adecuado a la realidad actual que viven las industrias mexicanas. Sin embargo, es otro más de los autores norteamericanos que su obra está enfocada a la industria de los Estados Unidos, por lo que para esta tesis fue necesario evaluar además del modelo de Porter otros marcos de referencia para analizar la estructura competitiva del sector mueblero de Jalisco, considerando que México la composición estructural de los sectores productivos no tienen las mismas características que la industria norteamericana, primero porque más del 90% de la industria tradicional del país se encuentra dentro de la categoría de las Pymes (pequeña y mediana empresa) y segundo porque la gran mayoría de ellas son familiares, fenómenos de relevante trascendencia que en Estados Unidos no ocurren tan frecuentemente, por ello también se recurrió al trabajo realizado por José Luis Orozco titular de las cátedras de Análisis de la competencia y Estrategias de Mercadotecnia de la Maestría en Mercadotecnia Global quien ha desarrollado algunos estudios para conocer el contexto de diferentes industrias, principalmente sobre la industria del tequila en el estado de Jalisco los cuales han permitido visualizar la importancia de conocer la realidad de los sectores productivos, dentro de un marco conceptual y un modelo explícito y sencillo.

La tesis esta organizada en VI capítulos. La primera parte del estudio (capítulos 1y 2) presenta el marco general del proyecto, donde se establece el planteamiento del problema de Investigación y el marco teórico que lo sustenta, así como la metodología del estudio.

El capítulo III muestra el panorama general de la Industria, incluyendo los indicadores más relevantes de la misma como son: la estructura de las empresas del sector, la contribución que hacen como industria al PIB, el valor de la producción, su nivel de empleos y tecnológico, la balanza comercial, los principales sectores de destino y canales de distribución.

En el capítulo IV se realiza el análisis de la industria, bajo el soporte del modelo de las 5 que actúan sobre el sector industrial y sus implicaciones estratégicas, propuesto por Michael Porter.

El capítulo V aborda el análisis de la Industria desde el entorno del negocio y determina los grupos estratégicos que compiten por el valor que se genera en la misma, contemplando las principales dimensiones estratégicas por las que compete el sector; y concluye con la identificación de las estructuras mercado por las que compiten entre los participantes de la industria.

Finalmente, el capítulo VI presenta un análisis de las “piscinas de utilidades” identificando los eslabones más atractivos de la industria. Así mismo en este capítulo se establecen algunos escenarios, donde las empresas del sector pueden moverse y con ello, lograr sólidas ventajas competitivas.

Capítulo I

El Problema de Investigación

1.1 Contexto

La competencia en México es cada día más intensa, la apertura comercial a la que el país se ha enfrentado en los últimos años apoyada por modelo neoliberal ha tenido grandes repercusiones sobre todo en las industrias tradicionales que sí bien es cierto, durante muchos años laboraron sin problemas de competencia, ahora les es indispensable replantear su estrategia y evolucionar hacia los nuevos estados que marcan las tendencias que rigen en el mercado, hoy en día inmerso en una globalización comercial. Por ello, no basta diagnosticar a la empresa solo desde su interior sino es necesario visualizar a la organización desde su entorno, evaluar sus fuerzas y debilidades frente a los competidores, identificar su posición estratégica dentro del sector al que pertenece, así como definir las perspectivas de la industria, conocer quienes integran la cadena productiva y cuál es el valor que se esta generando en la misma para finalmente determinar las acciones que se habrán que tomar para propiciar el desarrollo de la industria considerando que nuestras empresas ya no solo compiten entre sí, sino que la competencia se da hoy por hoy con todas las empresas del mundo.

Para muchos sectores mexicanos el comercio internacional ha representado un gran reto, no obstante aquellos que han logrado sostener sus ventajas competitivas a través de tiempo son los que permanecen en el mercado e incluso han sido capaces de traspasar las fronteras con sus productos y servicios.

Durante muchos años México se ha distinguido por tener sectores productivos altamente competitivos en algunas áreas geográficas del país. En Jalisco de acuerdo a la definición que establece el INEGI (2002) las ramas de actividad predominantes: “Son aquéllas en las que existe relativa industrialización, destacan actividades como la ganadería, la industria de alimentos y bebidas, la industria del calzado y el sector de muebles (en especial de madera y hierro forjado)”.

La especialización adquirida en algunos sectores de Jalisco permitieron el desarrollo de ventajas comparativas en la etapa del proteccionismo, alcanzando una posición privilegiada en esas décadas, principalmente por la cercanía que se tenía a importantes fuentes de materias primas y por la elevada concentración poblacional que aportaba además de mano de obra calificada, suficientes consumidores para adquirir los productos. Sin embargo la ausencia de competencia real que se vivió durante todo el período de sustitución de importaciones generó el rezago de algunas de las industrias primordialmente en los niveles de productividad y en el servicio al cliente, de tal forma que con el arribo de la apertura comercial y la firma de los tratados internacionales se han eliminado dichas ventajas. Por tanto, el hecho de que algunas de estas industrias hayan mantenido su nivel de predominancia como es el caso de la industria mueblera se debe a que han logrado adaptarse a la nueva realidad comercial.

No obstante existe otro tipo de amenazas con las que actualmente tiene que luchar la industria nacional; por un lado las fuertes penetraciones de productos extranjeros provenientes de cualquier parte del mundo y por otro, las inmensas importaciones de productos ilegales las cuales compiten a precios muy por debajo de los costos de producción nacional.

La industria del mueble de Jalisco ha logrado además de mantenerse en el mercado nacional, (a pesar de la intensa competencia provocada principalmente por las importaciones) tener presencia en los mercados internacionales, principalmente en el norteamericano y europeo aprovechando eminentemente la eliminación de barreras tanto arancelarias como no arancelarias acordadas en los diferentes tratados, como son el Tratado de Libre Comercio Unión Europea - México y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sin embargo la amenaza más severa sigue siendo la competencia asiática y su capacidad para copiar e incluso mejorar los diseños de la industria mexicana; por otro lado Brasil también se está perfilando como un importante competidor que al igual que los países asiáticos está buscando penetrar con sus productos alrededor del mundo, lo que está provocando una intensa competencia tanto en el mercado nacional como internacional.

Dada la situación de la industria y el interés por mi parte de aportar al sector del mueble de Jalisco en el que me he visto inmersa a través de la elaboración de algunos proyectos de investigación de mercados, propongo el análisis de la industria con el objetivo de definir estrategias que lleven al sector del mueble lograr nuevamente sólidas ventajas competitivas.

1.2 Justificación del Proyecto

El propósito de este estudio es aplicar la teoría de Porter adecuada por el profesor Orozco a la industria Mexicana para realizar Análisis Estratégicos de un sector Industrial. Para efectos de esta tesis se tomó al sector de muebles de Jalisco como una de las industrias típicas de México.

El sector del mueble de la región Jalisco esta conformado en su mayoría por micro y pequeñas empresas, de acuerdo con los datos proporcionados por el SIEM, 2120 empresas aproximadamente, se caracterizan por ser de origen familiar y tener una estructura rudimentaria. En ella se generan más de 17,000 empleos en toda la cadena productiva provocando que Jalisco ocupe el 1er lugar junto con el estado de México en la fabricación de muebles a nivel nacional, logrando una participación del 11% del total de los muebles producidos en el país. En lo que refiere a su contribución en el comercio internacional el sector mueblero juega también un papel relevante, en el 98 sumó exportaciones por casi \$48 millones de dólares y tres años más tarde el monto ascendió \$58 millones de dólares logrando un crecimiento del 19% de sus ventas al exterior.

1.3 Definición del problema

“Análisis estratégico de la industria del mueble del estado de Jalisco”

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar los participantes y las transacciones comerciales que se generan en la industria del mueble en Jalisco.
- Definir el perfil industrial del sector industrial del mueble del estado de Jalisco.
- Identificar los sectores de salida de la industria de muebles de Jalisco.
- Identificar la composición de la infraestructura de costos del sector mueblero de Jalisco.
- Identificar la atraktividad industrial del sector del mueble del estado de Jalisco.
- Definir grupos estratégicos del sector industrial del mueble del estado de Jalisco.
- Identificar los eslabones más atractivos del sector.
- Desarrollar los escenarios estratégicos de la Industria.

1.5 Metodología

Modelo de las 5 fuerzas

El modelo utilizado para llevar a cabo el análisis estratégico del sector del Mueble del Estado de Jalisco fue el propuesto con Michael Porter, reconocido estratega y catedrático de la universidad de Harvard. Porter propone el análisis de un sector a partir definir dos vertientes que determinan el desempeño de una empresa.

- 1) Cómo está estructurada la rama industrial y por ende cuál es el atractivo de la industria y;
- 2) Determinar la posición que ocupa la compañía dentro de esa estructura del sector.

“El desempeño de cualquier empresa esta motivado por la rentabilidad derivada del atractivo de negocio en el cual compite y por la rentabilidad originada por la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal” Porter (1999).

Para ello se contempla el análisis del modelo de las 5 fuerzas que se describe dentro del marco teórico. La aplicación del modelo a un sector industrial permite identificar el comportamiento de las fuerzas que ejercen presión sobre la rivalidad que existe entre los integrantes de una rama industrial (poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, productos sustitutos, rivalidad de la industria y amenaza de nuevos integrantes), estas fuerzas dominantes determinan el atractivo de un sector industrial, ya que entre mayor fuerza genere cualquiera de las variables mayor rivalidad existe entre los integrantes y el valor creado por la industria es trasladado a alguno de estos actores ya sea vía precios de venta bajos, precio de insumos y materias primas altos, nulo o limitado crédito por parte de los proveedores, aumento de la cantidad de contrincantes, entre otros.

Siguiendo a Porter (1997) “La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias”.

Sin embargo, el análisis de la estructura industrial por sí solo no es suficiente, se requiere de contemplar otros modelos para identificar la composición del valor que se genera en la industria y como éste se reparte entre los miembros del sector, por lo que es necesario analizar la cadena productiva desde la perspectiva de transacciones comerciales tal y como la propone. Orozco (2000).

Cadena Productiva

A fin de poder ubicar las fuerzas del modelo, el primer paso llevado a cabo fue el análisis de la cadena productiva de la industria, la cual permitió visualizar qué agentes económicos están generando el valor en la industria y cómo se crea ese valor para determinar a través de la estructura genérica las transacciones y el tipo de mercado en el que se está compitiendo.

Conocer el tipo de mercado en el que compiten las empresas integrantes de un sector es indispensable para poder predecir cual podría ser el comportamiento dentro del sector y eventualmente tener los elementos necesarios para explicar cómo se da la competencia en la industria.

Orozco (2002) menciona que “la utilidad de los diagramas de las cadenas productivas es diversa. En primer lugar nos sirve para visualizar los diferentes procesos que intervienen para la fabricación de un producto o desarrollo de un servicio, y las relaciones de intercambio en los diferentes eslabones de la cadena. Esta visualización es de vital importancia para ubicar la posición estratégica que guarda nuestra empresa en toda la cadena e identificar posibles amenazas y oportunidades de negocio. Las cadenas productivas también son útiles para identificar las industrias relacionadas y determinar el grado de competitividad de las industrias proveedoras y como consecuencia el potencial competitivo que tiene nuestra industria”.

Sí bien, se puede observar, ambos modelos aportan amplio conocimiento para el análisis estratégico de un sector, sin embargo de acuerdo con Porter eso no basta para tener un panorama completo del entorno de la empresa y su competencia, sino es necesario analizar la cadena productiva desde su aplicación al modelo de las 5 fuerzas para así tener la visión holística del comportamiento del sector.

Grupos Estratégicos

Una vez analizada la estructura de la industria y la cadena productiva el siguiente paso consistió en identificar los grupos estratégicos a partir de conocer el entorno del negocio y agrupar a las empresas del sector industrial que siguen una misma o similar estrategia. Normalmente las empresas que se agrupan en un mismo grupo estratégico tienden a ser similares en muchos aspectos como participación del mercado, mercado meta, estrategias de mercado, entre otras.

Cabe destacar que para fines de este estudio el enfoque fue exclusivamente a analizar el eslabón de fabricantes de muebles, el cual nos condujo a explicar a través del modelo de “Profits pools¹” el porqué algunas empresas tienen mejor desempeño que otras y cómo se relaciona esto con su posición estratégica.

La información requerida para contextualizar los grupos estratégicos del sector del mueble se obtuvo a través de los estudios de coyuntura que se realizan cada semestre en la industria y el de Expo mueble Verano 2003.

Ventaja competitiva

Para finalizar, el estudio definió los escenarios² competitivos que deben aprovechar los fabricantes de muebles como herramientas para lograr un posicionamiento en los consumidores y una ventaja competitiva sólida.

¹ Fuente: GADIESH, Orit; GILBERT, James L. “Profit Pools: A Fresh Look at Strategy”. Harvard, Business Review. May/June 98

² El modelo empleado fue el propuesto por BALDORT, Robert “Juego de Escenarios”. Management Review. Octubre 1999.

1.6 Herramientas de Investigación

El trabajo de investigación se compone de 3 fases.

- 1.- La primera parte del estudio se abordó con fuentes secundarias “las fuentes secundarias son todos aquellos datos que se recopilaron previamente para otro proyecto distinto al que se realiza en ese momento generalmente son datos que ya están estructurados”. Zikmund (1998: 157)

Se utilizaron bases de datos de INEGI, SEIJAL, SIEM, BANCOMEXT, EBSCO, INFOLATINA entre otros. Así como revistas y material proporcionado por las cámaras industriales y organismos públicos relacionados con la industria del mueble.

Temas que se abordaron con información de datos secundarios

- Las cadena productiva del sector y las transacciones comerciales que se generan en cada industria.
- El perfil industrial del sector del mueble, incluyendo los siguientes factores para definir el sector:
 - Empresas que integran el sector
 - Contribución al PIB
 - Valor de la producción
 - Consumo nacional aparente
 - Balanza comercial
 - Nivel de empleo
 - Nivel tecnológico
 - Mercados de destino
 - Canales de distribución
- 2.- En la segunda parte se realizó una investigación exploratoria a través de la recopilación de información cualitativa con la aplicación de entrevistas a profundidad. “las entrevistas a profundidad es una entrevista personal no estructurada y directa”

cuyo objetivo es obtener un sondeo detallado del entrevistado acerca de un tema de interés. Zikmund (1998: 144). Ver Anexo 1

Por las características de la técnica es la herramienta que se adaptó más al estudio de investigación por ser la que permite tener mayor facilidad de acceso al mercado industrial y por tanto a los empresarios, quienes son el sujeto de estudio.

También se aplicó un cuestionario de tipo estructurado, para recopilar la información perteneciente a la estructura del sector. Malotra define el cuestionario estructurado como “Aquel en el que incorporan preguntas que especifican en forma previa el grupo de alternativas de respuesta y el formato de las respuestas” Malotra (1997: 330) Ver Anexo 2

Temas que se abordaron en la investigación cualitativa

- Identificar sectores de salida de la industria del mueble
 - Identificar la composición de costos del sector del mueble
 - Identificar la atraktividad industrial
- 3.- En la tercera fase se llevó a cabo una investigación descriptiva a través de encuestas personales. “las encuestas personales son aquellas que recaba información a través del contacto directo con individuos” éstas se diferencian de las entrevistas a profundidad por el tipo de formato que se le da a las preguntas, normalmente redacta preguntas cerradas y la información que se obtiene que se caracteriza por ser eminentemente cuantitativa. El propósito de este apartado fue obtener información sobre el consumidor con la finalidad de identificar los grupos estratégicos que se generan en el sector del mueble. Zikmund (1998: 220) Ver anexo 3.

Tema que se abordaron en la investigación descriptiva

- Identificar el perfil de los diferentes consumidores de muebles

Capítulo II

Marco Teórico

La esencia de la formulación de una Estrategia es hacer frente a los competidores.

Michael Porter

2.1 La Competencia

¿Porqué compiten las empresas?, ¿Cómo compiten las empresas? y ¿Con quién compiten las empresas? en ocasiones parece fácil describir éstos cuestionamientos desde quienes son los competidores hasta que es lo que esta haciendo la competencia, sobre todo en aquellas industrias donde la información fluye rápidamente entre todos los participantes. Coca-Cola sabe que su principal competidor es Pepsi porque ambos se encuentran en el mismo negocio, ambos fabrican refrescos, ¿pero es acaso Pepsi el único competidor importante para coca cola? Claro que no su competencia va mucho más allá ya que incorpora además de todos los fabricantes de refrescos a todos aquellos competidores reales y potenciales que cubren la misma necesidad.

“La mayoría de las veces, en la batalla por un mercado meta, la competencia no se manifiesta únicamente por los otros rivales. Más bien, la forma de competir en una industria es la raíz de todos los males y el problema de fondo de la economía. La existencia de las fuerzas competitivas lleva más allá de desarrollar combates entre los rivales de una industria en lo particular. Los consumidores, los proveedores, los rivales potenciales y los productos sustitutos son todos ellos competidores en mayor o menor grado y pueden tener mucha o poca fuerza dependiendo de la industria de que se trate” Porter (1979)

En el concepto de competencia que utiliza Kotler (1996: 224) desde una visión mercadológica dice que no basta poner atención a empresas que fabrican el mismo producto (el cual tiene un enfoque meramente industrial) sino que es indispensable considerar aquellas empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven a un mismo grupo de clientes. Dice “*Por lo general un fabricante de computadoras considera como sus competidores a otros productores de computadoras, sin embargo desde el punto de vista del*

cliente lo que éste en realidad desea es procesar información, y puede satisfacer dicha necesidad con lápices, plumas, computadoras, entre otros”.

Entonces, ¿En qué negocio se encuentra Mc DONAL´S? Sí el sector industrial al que pertenece lo determina la necesidad o deseo que cubre cada producto. Mc DONAL´S no solo se encuentra en el negocio de hamburguesas, incluso tampoco en el de restaurantes de comida rápida si no en el de comida en general porque el satisfactor por el que compete es “quitar el hambre” el cual una persona lo puede satisfacer con una hamburguesa, un gansito, una pizza o un caviar.

Conocer a los competidores es un elemento crucial para la planeación estratégica de una industria. De acuerdo con Kotler (1996) Las empresas deben saber por los menos 5 cosas básicas sobre sus competidores: 1) ¿Quiénes son?, 2) ¿Cuáles son sus estrategias?, 3) ¿Cuáles son sus objetivos?, 4) ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades? Y, 5) ¿Cuáles son sus patrones de reacción?

Así mismo Kotler (1996) distingue cuatro niveles de competencia

- Competencia de marca
Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.
- Competencia industrial
Ésta se da entre empresas que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
- Competencia de forma
La competencia de forma se lleva a cabo entre los fabricantes de productos que proporcionan los mismos servicios.
- Competencia genérica
La competencia genérica se da entre competidores que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y a precios similares.

Por otro lado Porter (1989) señala que es necesario estudiar a la competencia a partir del interior de la industria en la cual opera cada compañía. Propone se consideren las

siguientes alternativas: a) tener precios más altos que la competencia (estrategia genérica de diferenciación) b) Competir con costos bajos en productos de calidad y valores comparables con los productos de la competencia (liderazgo en costo) o c) dirigirse a un segmento o nicho con cualquiera de las dos anteriores (estrategia de enfoque).

Él mismo propone el análisis desde el enfoque del valor que le proporcionan los productos al consumidor y por lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Para Porter (1989: 138), una empresa se diferencia de sus competidores sí puede ser única en algo que sea valioso para el comprador, más que un precio bajo.

Ambos expertos Porter y Kotler comparten que generar valor para el cliente es la principal herramienta para competir. Sin embargo Porter (1989) se enfoca más al análisis del sector industrial donde se encuentra inmersa la empresa y Kotler (1996) se orienta más al mercado en el que se compete.

Salinas (2000) otro experto en el estudio de la competencia sugiere un método que incluye tres pasos para el análisis de la misma:

- 1.- “Es necesario identificar quién es la competencia es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de atraer clientes potenciales a la compañía”.
- 2.- “Determinar sus principales objetivos, es decir, qué buscan en el mercado y qué motiva su comportamiento”. Considera que no siempre la finalidad de una compañía es maximizar sus utilidades; algunas empresas sólo quieren satisfacerlas al cumplir con otras metas propuestas como participación de mercado, pudiendo accionar utilizando otras estrategias.
- 3.- Identificar las estrategias de los competidores y considerar que entre más parecidas sean éstas a las de la compañía, más rivalidad existirá. “El objetivo por lo tanto es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad, mezcla del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y generar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía”.

Estás diferentes visiones ilustran que la realidad de la competencia es muy compleja y que las empresas y los directores deben de comprenderla en su totalidad para implementar estrategias orientadas a obtener rendimientos superiores al promedio de las empresas con las que compite.

Por lo tanto se concluye que analizar la competencia le da a las empresas un sustento para desarrollar estrategias que le permitan mejorar su posición dentro del sector.

2.2 La Teoría General de Sistemas

Para poder entender la competencia es necesario contemplar un marco teórico de referencia, ya que ésta no se limita a aspectos económicos sino va mucho más allá, involucra aspectos sociales, tecnológicos, culturales, políticos entre otros.

La organización está inmersa dentro de un sistema, donde cada una de las acciones emitidas por la empresa tiene repercusiones positivas o negativas con los demás entes que interactúan del medio ambiente en el que se desempeña y viceversa, lo que ocurre en el exterior trae implicaciones para la organización, lo que lleva a pensar que es prudente establecer un esquema que permita visualizar al todo, y al mismo tiempo las relaciones que se establecen entre las partes para comprender mejor la realidad que viven los sectores productivos.

Pero ¿Cuál es la realidad de las industrias actuales?, No hay una verdad absoluta que nos responda, pero lo que sí es perceptible es que el mundo está en constantes cambios y por tanto las empresas tienen que evolucionar. Drucker (1991) da una explicación pertinente llegando a la siguiente conclusión “las suposiciones sobre las cuales se ha desarrollado y manejado la organización ya no concuerdan con la realidad”

Orozco (2001) propone que “es necesario entender la realidad como algo holístico, es decir un conjunto de elementos de diferente índole y naturaleza existentes en el tiempo, interdependientes entre sí, que nos afectan y a los cuales afectamos y que conforman un

todo” por tanto la teoría analítica se ha vuelto una teoría limitada para explicar la realidad actual.

Por otro lado, retomando algunas reflexiones de Ortega y Gasset (1966) nos introduce a la Teoría General de Sistemas la cual será el marco de referencia para la tesis, dice: “Orientarse supone una multiplicidad pura, un haber ante nosotros muchas cosas que no sabemos que son; ni cada una ni en la relación de unas con otras ni en su conjunto; en suma supone un caos. . . necesitamos, pues, no certidumbres sin más ni más, sino un sistema de certidumbres; esto es, un conjunto limitado de éstas en que estén unas con otras conexas”

La Teoría General de Sistemas fue desarrollada por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1968) quien la define como la ciencia de la totalidad. Se refiere a los todos y a la forma de tratarlos, a las relaciones entre las partes, a la interacción del todo con el ambiente, a la creación y elaboración de estructuras, a la evolución adaptativa, a la búsqueda de objetivos y al control y autorregulación de la dirección.

“La Teoría postula a los organismos como sistemas que mantienen su estado constante de estabilidad y con frecuencia evolucionan hacia estados de mayor complejidad por medio de un intercambio constante de energía o información con su medio, entendiendo la información como el contenido de lo que es objeto de intercambio con el mundo externo, mientras nos ajustamos a el y hacemos que se acomode a nosotros”.

Por tanto la Teoría analítica, reduccionista que ha imperado por muchos años no tiene cabida dentro de este contexto ya que se contrapone el principio de partir primero por la integración del todo en su conjunto y posteriormente desintegrarlo en sus reacciones para estudiarlas, lo cual permite tener una visión holística.

2.3 Definición de un Sector Industrial

¿Cómo definimos un sector industrial?, ¿por qué analizar un sector industrial?

La realidad de las empresas nos lleva a buscar “la competitividad” como la herramienta que va a permitir a la organización además de sobrevivir contribuir al desarrollo del país. El primer paso es analizar la competencia desde una perspectiva holística (misma que se refiere la teoría general de sistemas) por ello, se requiere conocer primero como esta estructurado el sector industrial donde interactúa la empresa y posteriormente hacer énfasis en el desempeño propio de la organización.

Orozco (2001) menciona que “una condición indispensable para realizar un análisis estratégico es definir un sector industrial”, a la vez especifica que “el conocimiento de la estructura de los sectores industriales y su evolución son fundamentales para la toma de decisiones y la programación de actividades y el desarrollo de políticas de los sectores público y privado del país en general y de las empresas en particular”.

La economía define al sector industrial como “una actividad productiva que recoge todas las actividades de transformación de materias primas en bienes manufacturados útiles al hombre, bien para el consumo final o bien para ser utilizados en la producción de otros bienes” (Economía Planeta Diccionario Enciclopédico, 1980)

C. Clark (1940) Clasifica tres tipos de sectores

- Primario - donde se localizan todas las actividades agrícolas, ganaderas, forestales, caza, pesca y minería.
- Secundario - donde se agrupan a todas las actividades de transformación de materias primas en productos.
- Terciario – donde se incluye el comercio y los servicios.

Considerando la definición de Clark el sector productivo en México se conforma de acuerdo a los datos publicados en el INEGI (1998) por estos 3 sectores: 1) Agricultura, Selvicultura y Pesca; 2) La Industria Manufacturera y 3) EL Comercio y los Servicios. Que a su vez se clasifican en 9 sub sectores productivos:

- 1.-Agropecuaria, selvicultura y pesca
- 2.-Minería y petróleo

- 3.-Manufacturera (Alimentos, bebidas y tabaco; Textil y calzado; madera y muebles; Papel, imprentas y editoriales; Química, hule y plástico; Productos minerales no metálicos; Metálica básica; Productos Metálicos, maquinaria y equipo, otras manufacturas)
- 4.- Construcción
- 5.- Electricidad, gas y agua
- 6.- Comercio, restaurantes y hoteles
- 7.- Transportes y comunicaciones
- 8.- Bancos e inmuebles
- 9.- Servicios comunales y sociales

De acuerdo con los datos proporcionados por el INEGI (2000) En Jalisco dentro de la industria manufacturera destacan la industria de Alimentos y Bebidas, Textil y Calzado y la de Muebles de Madera conformando el 58% del total de unidades económicas del estado. Las cuales emplean a el 48.9 % del total de personas que laboran en la industria y aportan al PIB nacional el 12.8%.

Para Kotler (1996) un sector industrial es “un grupo de empresas que ofrece un producto o tipos de productos que son sustitutos próximos entre sí”.

2.4 La Estructura de la Industria

Michael Porter (1989), propone el ya clásico modelo de las 5 fuerzas como herramienta para conocer como está estructurado el sector industrial con el objetivo de identificar su atractivo y el entorno de los negocios en que se mueve. “La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas, la determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño dentro de un sector industrial”.

“¿Qué es lo que mueve a la competencia en un sector industrial?, ¿Cuál es el atractivo y la evolución futura de la industria?, ¿Cuál es el valor generado por la industria?, ¿Qué probables acciones tomarán los competidores y cómo podemos responder a esas acciones?, ¿Cómo puede colocarse una empresa en una óptima posición competitiva?, ¿Qué acciones

debe emprender una empresa para competir a largo plazo?” Responder a estas preguntas debe ser asunto primordial de los directores de la empresa ya que de ellas depende el desempeño presente y futuro de las organizaciones” Orozco (2001).

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta muy completa para analizar estos cuestionamientos ya que permite hacer un análisis de la rivalidad que existe en una industria y de las fuerzas dominantes que afectan la estructura del sector y por ende permite determinar cual es el atractivo del negocio. Y al mismo tiempo nos llevan a concluir que no es el aspecto del producto, la intensidad de utilización de mano de obra, el grado de desarrollo tecnológico o cualquier otra variable las que determinan la rentabilidad de la industria, sino la estructura de la misma industria es la que la determina en primera instancia.

Es uno de los modelos que explica la realidad sustentándose en la Teoría General de Sistemas que anteriormente se explicó, analizando a la industria como un todo.

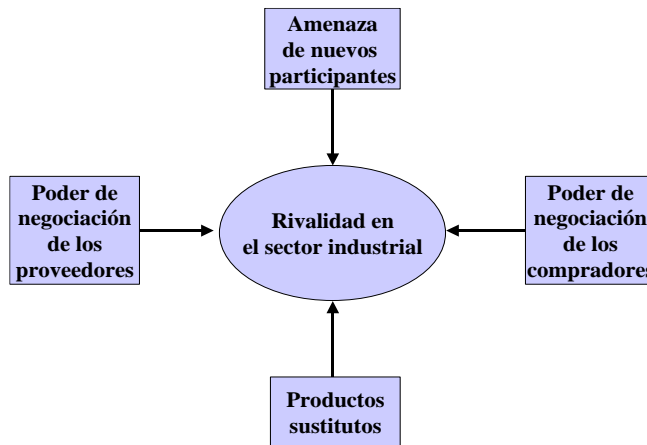


Fig. 1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter ³

El modelo se orienta al estudio del juego de la competencia incluyendo 5 fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de entre los competidores.

³ Fuente: PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”. CECSA . 1997. Pag. 24

Aspectos que determinan la atractividad de la industria.

- Rivalidad competitiva

Este factor determina el grado en que las empresas que ya están dentro del sector industrial competirán por captar el valor que crea la industria. Entre menos valor capten conjuntamente, mayor será el atractivo de la industria en que compiten. Entre más intensa sea la rivalidad entre ellos, el valor generado en la industria, se repartirá entre las otras fuerzas contendientes.

La rivalidad suele ser intensa cuando:

- Aumenta la cantidad de contrincantes y se va igualando su tamaño y capacidad. La demanda del producto crece lentamente.
- Los contrincantes reducen precios y usan otras armas competitivas para elevar su volumen unitario.
- Los productos y servicios son tan parecidos que el cambio de una marca no le cuesta nada a los clientes.
- Es más caro salirse de un negocio que permanecer en él y competir.
- La rivalidad se torna más cambiante e imprevisible.
- Compañías poderosas, ajenas a la industria, adquieren empresas poco competitivas de la industria y toman medidas enérgicas.

- Amenaza de nuevos participantes

Determina la posibilidad de que las empresas nuevas entren a un sector industrial a competir por el valor que ésta está generando, y bajarán la rentabilidad del sector de diferentes maneras. Bien sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de la competencia, todo con el fin de entrar a la industria y ocupar un lugar en ella. Entre más bajas sean las barreras de entrada más facilidad habrá para que empresas ajenas a la industria entren y capten parte del valor generado.

Las barreras más comunes contra la participación son:

- Las economías de escala.

- La existencia de cuantiosos beneficios para los costos que se pueden derivar de la experiencia.
- La preferencia por una marca y la lealtad del cliente.
- El capital requerido.
- Las desventajas en los costos, independientemente del tamaño.
- El acceso a canales de distribución.
- Las medidas y políticas del gobierno.

- Amenaza de productos sustitutos

Determina el grado en el que algunos otros productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial.

- Un sustituto se entenderá como algo que satisface las mismas necesidades que el producto que se produce en la industria.
- Al pensar en sustitutos se debe empezar por entender verdaderamente cuáles son las necesidades que está satisfaciendo nuestra industria
- La competencia de los sustitutos se ve afectada por la facilidad con la que los compradores pueden optar por el sustituto. Los costos del cambio para el comprador suelen ser una consideración fundamental.

- Poder de Negociación de los compradores

Determina el grado en el que retiene la mayor parte del valor creado por la industria para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial sólo retornos modestos.

Los compradores son poderosos en las situaciones siguientes:

- Cuando no hay muchos clientes y éstos compran grandes cantidades.
- Cuando las compras realizadas por los clientes representan un porcentaje importante del total de ventas de la industria vendedora.
- Cuando la industria vendedora abarca gran cantidad de pequeños vendedores.

- Cuando el artículo comprado es lo bastante estándar como para que los clientes puedan encontrar otros proveedores con facilidad y optar por ellos casi sin costo alguno.
 - Cuando el artículo comprado no es un insumo importante.
 - Cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar el insumo a varios proveedores y no sólo a uno.
- Poder de Negociación de los proveedores

Determina el grado al que el valor creado por la industria será apropiado por los proveedores antes que para las empresas en un sector industrial.

- Los proveedores son poderosos cuando:
- De alguna manera el insumo es importante para el comprador.
- La industria proveedora está dominada por unos cuantos productores grandes, que gozan de posiciones razonablemente seguras en el mercado y que no están acosados por la competencia intensa del mercado.
- Los respectivos productos de los proveedores son únicos, en la medida que los compradores tienen dificultad o es costoso cambiar de un proveedor a otro.

El modelo permite identificar la estructura de la industria y por ende quién capta el valor y dentro de esta estructura se dan los siguientes casos:

- Los participantes nuevos compiten para restarle valor y pasárselo a los compradores.
- Los compradores poderosos pueden retener para sí la mayor parte del valor creado.
- Los sustitutos imponen un tope a los precios.
- Los proveedores poderosos se pueden apropiar del valor creado para los compradores.
- La rivalidad, al igual que la entrada de participantes, hace que el valor pase a los compradores, o eleva los costos competitivos.

2.5 La Cadena Productiva de la Industria

“Las cadenas productivas abarcan un orden de industrias unidas a otras entidades importantes para producir. Incluyen por ejemplo proveedores, maquinaria, servicios e infraestructura, también se extienden a los clientes y lateralmente a los fabricantes de

productos complementarios y a compañías en industrias correlacionadas por la utilización de tecnología o canales de distribución comunes”Orozco (2001).

Con la forma de competir de hoy en día el término cadena productiva adquiere una importante relevancia para el análisis de la competencia de una empresa, algunos autores la consideran como masas críticas para el éxito competitivo de una empresa ya que permite visualizar de inmediato el ambiente en el cual se desenvuelve dicha compañía así como el número de transacciones y procesos que se llevan a cabo desde que se generan los insumos hasta que el producto llega al consumidor final.

Pero ¿Cómo es que se desarrolla la cadena?, ¿Cuántos agentes económicos intervienen para que ese bien se produzca y llegue a su destino? y lo más importante ¿dónde se genera el valor y quienes se quedan con el?

Orozco (2001) propone el análisis de la cadena productiva en base a las transacciones comerciales que se llevan a cabo durante todo el proceso que sigue un producto desde la materia prima hasta el consumidor final.... “dependiendo del eslabón que ocupemos en la cadena productiva y las fuerzas productivas dominantes, va a ser nuestra posición estratégica y de ahí va a surgir el tipo de estrategia que desarrollaremos”... aquí señala que no solo basta con comprender como se conforma la estructura de la industria la cual da una visión parcial e incompleta de la rama industrial porque solamente explica las relaciones del productor las 5 fuerzas, sin embargo hay otras relaciones importantes para el sector que se convierten en relaciones estratégicas.

El primer paso que hay que considerar para analizar la cadena productiva de una industria es la conformación de la cadena, es decir cuales son los insumos, procesos y ramas que intervienen en todo el proceso desde las materias primas, hasta el producto final que llega al consumidor.

Un siguiente paso es Identificar la posición estratégica de cada eslabón, éstas pueden ser diferentes, esto significa que aún cuando la industria esté en auge, el valor generado en

la industria puede no llegar a todos los eslabones, o por el contrario, cuando una industria está en recesión puede haber eslabones que estén en auge.

Y por último, identificar las transacciones comerciales que se dan en la industria y así mismo el tipo de estructura genérica de mercado de que se trata de acuerdo a sus características.

Kotler (1996) establece las siguientes definiciones de las diferentes estructuras genéricas de mercado.

- Monopolio Puro - Existe monopolio puro cuando sólo una firma proporciona cierto bien o servicio en un país o área determinado.
- Oligopolio Puro - Se da cuando pocas empresas producen en esencia los mismos productos o servicios. Una de las características de esta estructura es que las empresas enfrentan dificultades para establecer precios elevados con respecto a la competencia, a menos que se puedan diferenciar con sus servicios.
- Oligopolio Diferenciado – Consiste de algunas empresas que producen bienes parcialmente diferenciados. La diferenciación puede ocurrir en los aspectos de calidad, características, diseño o servicios.
- Competencia Monopolística – Una industria en competencia monopolística consiste de muchos competidores capaces de diferenciar sus ofertas, en todo o parte.
- Competencia Pura – Una industria competitiva pura consiste de muchos competidores que ofrecen el mismo producto y servicio.

2.6 Los Grupos Estratégicos

Una vez identificadas las fuerzas dominantes en una industria a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual nos permite conocer el contexto sobre el cual compiten las empresas en un sector industrial y donde se queda el valor generado en toda la cadena productiva, es necesario explicar por qué algunas empresas tienen mejor desempeño, mejores utilidades qué otras dentro del mismo sector industrial y cómo se relaciona esto con la

posición estratégica que ocupa una compañía en un sector porque en base a estos dos factores de acuerdo con la Teoría Porteriana determinan la elección de la estrategia competitiva.

Porter (1982) establece la utilización de los grupos estratégicos como herramienta para la definición de la estrategia competitiva de una empresa.

El primer paso del análisis de los grupos estratégicos dentro de los sectores industriales es caracterizar las dimensiones estratégicas que utilizan, explícita o implícitamente todos los competidores importantes.

Las estrategias que utilizan las empresas para competir en un sector industrial pueden diferir, Porter las agrupa en las siguientes dimensiones:

- Especialización
- Identificación de la marca
- Push y pull
- Selección del canal
- Calidad del producto
- Liderazgo tecnológico
- Integración vertical
- Posición de costo
- Servicio
- Política de precios
- Apalancamiento
- Relación con la casa matriz
- Relación con los gobiernos nacional y anfitrión

Estas dimensiones estratégicas, por supuesto que pueden ser ampliadas, profundizadas o combinadas a diferentes niveles de detalle, sin embargo dan un panorama general de la posición que guarda la empresa en su sector industrial.

“Un grupo estratégico es un conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones. Un sector industrial tiene tantos grupos estratégicos como empresas haya en el sector por qué la clave no está en el número de empresas que tenga el sector sino, en el tipo de estrategia que cada empresa utilice”. Obviamente habrá tantos grupos como estrategias diferentes existan entre las empresas de un sector industrial Porter (1982).

De acuerdo con Orozco (2001) “el análisis de los grupos estratégicos debe partir de identificar las dos principales dimensiones utilizadas por nuestra compañía u organización, para de ahí compararnos con los competidores. También debemos de identificar además la principal dimensión estratégica de cada una de las empresas analizadas, independientemente de que la dimensión utilizada sea parecida o diferente a la nuestra”.

Una vez identificada las dimensiones estratégicas utilizadas por las compañías del sector industrial esto nos permite agruparlas en grupos estratégicos (ver gráfico 1).

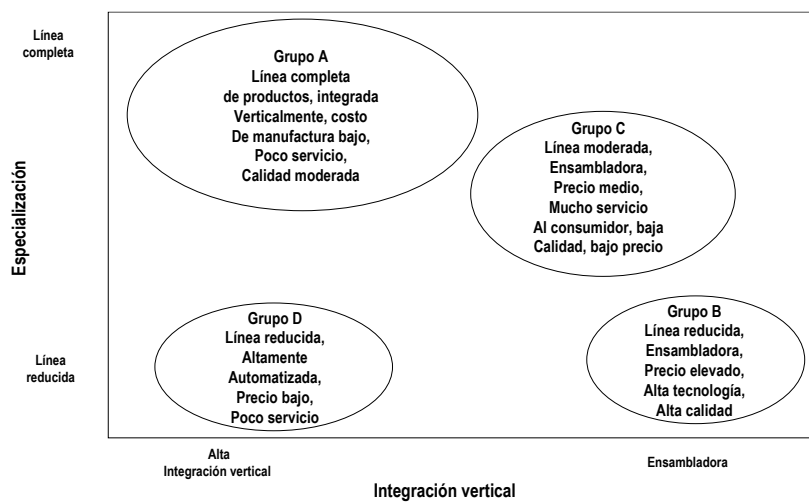


Grafico 1: Mapa Hipotético de Grupos Estratégico

El gráfico 1 fue tomado de los Apuntes de la asignatura de Análisis de la Competencia del Mtro. José Luis Orozco M. (2002)

Porter (1982) también establece que a cada grupo estratégico, lo afectan de diferentes maneras las 5 fuerzas, por lo que las empresas deben tratar de posicionarse en el grupo que más les convenga por lo tanto se evaluarán cada uno de los actores de las 5 fuerzas en el esquema de los grupos estratégicos considerando los siguientes parámetros:

■ Barreras de movilidad

Así como en el sector industrial las empresas participantes o la naturaleza del sector impiden la entrada de nuevos participantes (barreras de entrada), en los grupos estratégicos existe lo que se llama barreras de movilidad, que son los impedimentos que pone un grupo para evitar que las empresas de otro grupo entren en el grupo. Los mismos factores que se consideran en las barreras de entrada son considerados barreras de movilidad (economías de escala, diferenciación de producto, identificación de marca, sinergia en costos, canales de distribución, requerimientos de capital, acceso a la tecnología, curva de experiencia).

■ Poder de negociación

Debido a que los grupos estratégicos están protegidos por las barreras de movilidad, disfrutan de cierto poder de negociación con proveedores y compradores. Sin embargo entre más diferenciados estén los productos de las empresas que conforman un grupo estratégico más poder de negociación tienen ante clientes y proveedores, ya que la diferenciación permite acceder a clientes menos sensibles al precio y por ende a proveedores más especializados.

■ Amenaza de sustitución de productos

Al servir a clientes diferentes, las empresas de un mismo sector industrial pueden estar más o menos expuestas a la sustitución de sus productos, dependiendo del grupo estratégico al que pertenezcan

■ Rivalidad de empresas

Son cuatro los factores que determinan la fuerza en que interactuarán los grupos estratégicos al competir por clientes.

1. La interdependencia del mercado ante grupos o el grado hasta el cual sus clientes objetivos se traslapan. En este caso se incrementa la rivalidad al competir por los mismos clientes.
2. La diferenciación de productos lograda por los grupos. En este caso la rivalidad disminuye al ir a grupos de clientes diferentes.
3. El número de grupos estratégicos y su tamaño. La distancia estratégica entre los grupos”

Al respecto el mismo Porter (1989) establece que “las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial”

Por lo tanto establecer estrategias genéricas le permite a las empresas emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial y con ello crear una ventaja competitiva.

Siguiendo a Porter, establece que son cuatro los factores que determinan la fuerza en que interactuarán los grupos estratégicos al competir por clientes:

1. La interdependencia del mercado ante grupos o el grado hasta el cual sus clientes objetivos se traslapan. En este caso se incrementa la rivalidad al competir por los mismos clientes.
2. La diferenciación de productos lograda por los grupos. En este caso la rivalidad disminuye al ir a grupos de clientes diferentes.
3. El número de grupos estratégicos y su tamaño.
4. La distancia estratégica entre los grupos.

En la formulación de la estrategia competitiva en un sector industrial parte de la elección del grupo estratégico en el que se va a competir, por lo que las empresas tendrán la oportunidad de decidir en qué categoría se quieren posicionar. Para ello, Porter identifica las siguientes opciones estratégicas que puede seguir una empresa:

- Crear un nuevo grupo estratégico
- Cambiar a un grupo estratégico más favorablemente colocado

- Fortalecer la posición del grupo estratégico existente o la posición de la empresa en el mismo
- Cambiar a un nuevo grupo y fortalecer la posición.

2.7 La Estrategia Competitiva

¿Cómo la definen los expertos?

Mintzberg (1998) expone una síntesis de las escuelas más celebres de la estrategia. En su análisis que contempla a 10 escuelas de estrategia las agrupa en 3 grandes grupos:

- 1.- Los de naturaleza prescriptiva – lo cuales se enfocan más a la forma en que se debería formular la estrategia antes que a la forma en que se percibe.
- 2.- Los que se abocaron más a describir el procedimiento para elaborar una estrategia, los cuales asocian a la estrategia al espíritu empresarial.
- 3.- Los que vinculan la estrategia a la cultura de la empresa y por tanto la ven como una tarea colectiva y cooperativa.

Él mismo la define como un posicionamiento. “Es el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados” Mintzberg (1998). Afirmo que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y que a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a emprender.

Porter (1997) por su parte establece que “la base de la estrategia es crear una ventaja competitiva, no estriba en ser el mejor en lo que se hace, sino ser diferente”. “Es la creación de una posición única y productora de valor, que implica un conjunto particular de actividades”

Propone que para enfrentar las 5 fuerzas competitivas es necesario considerar tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas del sector industrial.

1. “Liderazgo general en costos”
2. “Diferenciaron”
3. “Enfoque o alta segmentación”

La estrategia de Liderazgo en costos consiste en lograr el liderazgo total en los costos en sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. “El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente con un rígido empeño en la reducción de costos basados en la experiencia”.

En cuanto a la estrategia de **diferenciación** se basa en diferenciar un producto o servicio creando algo que sea percibido en el mercado como único, ya sea desde el diseño o imagen de la marca, tecnología utilizada, servicio al cliente, canales de distribución hasta una calidad extremadamente alta del producto. “La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad por el precio”.

Finalmente la estrategia de enfoque consiste en visualizar sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en el mercado geográfico. “Esta estrategia se basa en la premisa que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad y eficacia que los competidores que compiten en forma más general, sin embargo la estrategia de enfoque tienen dos vertientes costos o diferenciación”.

Por otro lado Peter Drucker (1991) la visualiza como una perspectiva, “un medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones”, “la teoría del negocio”.

Kotler (1996: 84) reflexiona sobre la estrategia diciendo que: “Las metas indican lo que una unidad de negocios pretende lograr; mientras que la estrategia ofrece la respuesta de cómo llegar a ellas”

La definición que propone Orozco (2000) es que es “un modelo básico de la interpretación del presente, la planeación de los objetivos, la utilización de los recursos y las

interacciones de la organización con sus mercados, competidores y otros factores del medio ambiente”.

Rodríguez (2001) por su parte asocia a la estrategia con la rentabilidad del negocio y menciona que “un alto porcentaje de los resultados de un negocio esta ligado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro proviene de nuestras decisiones y acciones; o sea de nuestras estrategias y de su implementación”. A su vez dice que: “El posicionamiento determina y delimita el campo de batalla en donde se va a competir. Las estrategias competitivas determinan el cómo se va competir” Rodríguez (2001).

Wright (1992) Define a la estrategia como “Planteamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización”

Chávez (2002) Describe a la estrategia como: “Un plan de alta dirección para obtener resultados consistentes con la misión y las metas de la organización”.

Fred (1997) así como Heizer y Render (1991) coinciden en que la estrategia es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Por último Hernández (2003) hace una agrupación de varias definiciones diciendo: “La Estrategia es una colección deliberada específica de una organización ante una situación de mercado que crea valor para la sociedad, desarrolla un ventaja competitiva y posiciona a un producto o una empresa en un mercado y le proporciona rentabilidad que asegura la permanencia de la empresa a largo plazo”

Después de haber analizado las diferentes visiones de los expertos en el tema, se puede concluir este apartado diciendo que la estrategia es la herramienta que le va a permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva y el posicionamiento en la mente del consumidor.

2.8 La Cadena de Valor

Para comprender la ventaja competitiva es necesario disgregar a la empresa en las actividades de producción, mercadotecnia, desarrollo de productos, ventas, etc. “La cadena de valor separa a las empresas en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las bases de la diferenciación existentes y potenciales” Orozco (2000).

Porter (1989) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. “Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que nos va llevar a identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor.

La propuesta de Porter establece que la cadena de valor genérica se constituye por tres elementos básicos:

- 1.- Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen relación directa con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y servicios de post-venta.
- 2.- Las Actividades de Soporte: son aquellas que apoyan a las primarias como recursos humanos, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), e infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- 3.- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Fig. 2 Esquema de la Cadena de Valor⁵

Porter (1989) menciona también que para diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa es necesario definir la cadena de valor de la misma dentro del sector industrial en el que compite ya que esto va a permitir identificar el principio con el cual debe de realizarse la disgregación.

Los principios básicos para disgregar las actividades son:

- Que las actividades tengan diferentes economías.
- Tengan un alto potencial de diferenciación.
- Representan una parte importante o creciente del costo

Partiendo de que el valor que se le entrega al cliente, es la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor.

Kotler (1996) identifica 4 valores principales que suelen ser entregados al cliente:

- Producto
- Servicios
- Personal
- Imagen

⁵ Fuente: PORTER, Michael. "Ventaja Competitiva". CECSA. 1989. Pag. 55.

Para llevar a cabo el análisis de la cadena de valor de una empresa se debe partir de identificar los eslabones que se encuentran en la cadena de valor y la relación que existe entre los mismos, ya que la ventaja competitiva generalmente se genera ahí.

Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.
- Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de demostración o servicio.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad, pueden desempeñarse de diferentes maneras

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor.

Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan a la cadena:

- Panorama de segmento
- Grado de integración
- Panorama geográfico
- Panorama industrial

a) Panoramas del segmento

Las diferencias entre las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Las actividades de valor, pueden ser similares en diferentes segmentos y sus interrelaciones pueden potenciar la ventaja competitiva de la empresa.

b) Panoramas del grado de integración

La integración vertical define el grado de división de actividades entre una empresa, sus canales y sus compradores. Cuando se analiza la integración desde la perspectiva de la cadena de valor, aparecen las oportunidades de integración y si la integración reduce costos o incrementa la diferenciación, se convierte en una fuente de ventaja competitiva.

c) Panorama geográfico

El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta y coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja el precio o incrementa la diferenciación.

d) Panorama industrial

Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionados son muy amplias y pueden ser tanto primarias como de apoyo. Tienen una poderosa influencia en la ventaja competitiva porque al lograr economías de escala tienden a reducir costos y a incrementar la diferenciación.

2.9 La Ventaja Competitiva

Finalmente se abordará el término ventaja competitiva como la parte esencial que permite a las empresas buscar su diferenciación frente a sus competidores. La ventaja competitiva “No estriba en ser mejor en lo que hace, sino en ser diferente en lo que se hace. Porter (1989).

Por su parte Ayala Ruiz (2002) comenta acerca de la definición de ventaja competitiva de Porter y dice que diferente no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir su producto, en vez que a los de su competencia. “Innovar es una exigencia del actual mundo de los negocios, y significa

desarrollar características únicas y creativas, que hagan al producto más cercano a la expectativa que de él tienen los consumidores.

Charles Wiseman (1995) la define como “el poder que consiste en ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores”.

Por otro lado Pearce (1998) Dice que “Son factores que proveen a la firma con una ventaja de vanguardia y sobre éstos factores se construye la estrategia de la firma”.

Para Thompson (1997) “Es una ventaja sobre los rivales de asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas

Nuevamente Porter (2000) Lo define como “el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores”. Establece que resulta de la combinación efectiva de las circunstancias de la nación, así como de la estrategia de la compañía.

“Es aquella que consigue o conserva una posición de superioridad en relación con la competencia” establece Rocha (2001).

Como se puede apreciar todos los autores coinciden en que la ventaja competitiva es el arma que le va a dar a la empresa la ventaja con respecto a su competencia, por tanto es indispensable que todas y cada una de las empresas tengan claridad en su ventaja competitiva.

Capítulo III

Perfil de Sector Industrial

3.1 Panorama de la Industria Nacional

La industria del mueble en México es uno de los sectores tradicionales más importantes del país, esta conformado en su mayoría por micro y pequeñas empresas, gran parte de ellas familiares, que se caracterizan por mantener un alto contenido de mano de obra en la producción y un estilo predominantemente artesanal.

El sector esta integrado por 28,284 unidades económicas que representan el 7.82 % del total de las empresas manufactureras del país, de las cuales el 86% pertenecen a empresas micro y pequeñas, 10.8% a empresas medianas y el 2.3% restante son grandes (SEIJAL 2000).

En cuanto a la mano de obra empleada en el sector, la industria genera más de 134,000 empleos a nivel nacional, prácticamente el 3.2% del total del personal ocupado en las industrias manufactureras, aportando alrededor de 8,000 millones de pesos anuales, que representan aproximadamente el 2.6% del PIB manufacturero nacional (SEIJAL 2000).

La fabricación de muebles en México se concentra en los siguientes estados de acuerdo con los datos proporcionados por Bancomext (2000). En Jalisco con el 16%, ocupando el primer lugar nacional, posteriormente le siguen, el Distrito Federal con el 11%, Nuevo León con el 8 %, el Estado de México y Chihuahua con el 7%, Baja California Norte con el 5% y el resto se distribuye en los demás estados.

En lo que se refiere a Comercio Exterior la aportación de la industria es aún limitada, ya que sólo el 7% de los fabricantes nacionales comercializa parte de sus productos en el mercado externo, dejando que las empresas maquiladoras establecidas en el país realicen más del 64% de las exportaciones totales del sector.

Otro factor relevante del Comercio Exterior del sector, es la concentración de las exportaciones de la industria en un solo mercado, pues en el (2002) México sumo exportaciones en muebles por \$ 1,040.5 mdd de los cuales el 95% (986.6) se destinó al mercado de Norteamérica (principalmente a Estados Unidos) y solo el 5% restante se distribuyó en el resto del mundo.

3.2 Perfil de la Industria Mueblera de Jalisco

La industria del mueble de Jalisco se encuentra desarrollada fundamentalmente en dos regiones del estado; el área de influencia de la ZMG (Zona Metropolitana de Guadalajara) y el municipio de Ocotlán en la Cienega. “Ambas zonas manifiestan características particulares que las diferencian notablemente. Por un lado la industria mueblera de la región de Ocotlán esta conformada por micro y pequeños talleres los cuales se caracterizan por no contar con una capacidad de oferta exportable y en donde predomina la producción de muebles en material de aglomerado y tableros de densidad media, y por el otro lado la industria de la ZMG la cual ubica a la mayor parte de las empresas grandes del gremio y concentra a las empresas exportadoras del sector, la producción de muebles se centra en maderas sólidas, metal y aglomerado” como lo muestran los gráficos 2 y 3.⁶

Fabricación de muebles por Región

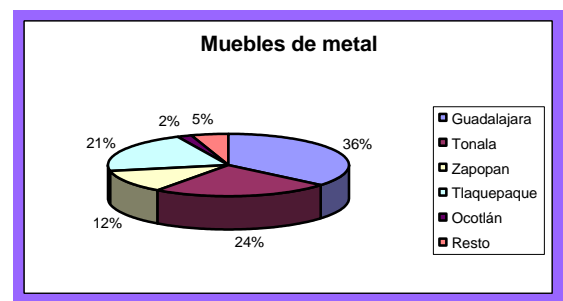
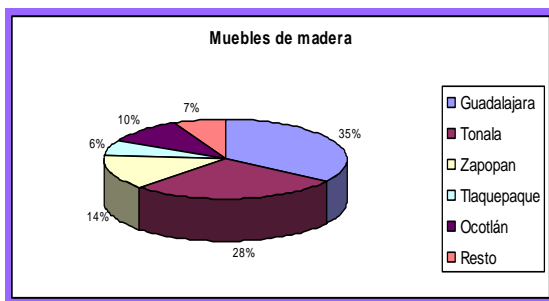


Gráfico 2 y 3: Fab. De Muebles por Región (madera y metal)

3.2.1 Empresas que integran el sector

⁶ Estudio de Planeación Estratégica de la Industria Mueblera SEIJAL (1998)

La industria mueblera se ubica entre las principales actividades de manufactura de Jalisco, ocupando el 5º lugar en el estado en cuanto a su número de establecimientos, con un total de 1,240 unidades económicas destinadas a la fabricación y reparación de muebles y sus partes, cifra que a su vez representa el 8% del total de las manufacturas del estado CIMEJAL (2002).

La Zona Metropolitana de Guadalajara concentra al 83% de los productores de muebles de madera en el estado y al 93% de las empresas fabricantes de muebles metálicos. Mientras que el municipio de Ocotlán tiene al 10% de las empresas de muebles de madera y sólo al 2% de los fabricantes de muebles de metal predominando en éste la fabricación del mueble de aglomerado con el 88% de los fabricantes según datos proporcionados por SEIJAL (2000).

En cuanto al tamaño de las empresas de acuerdo con la investigación realizada por CIMEJAL - SEIJAL (2002) el 52% de las empresas se ubican en las micro empresas empleando entre 1 y 30 trabajadores, el 34.3% son pequeñas generando entre 31 y 100 empleos, el 12.7 % están dentro de las denominadas medianas con un rango de empleo entre los 101 y 500 trabajadores y solo el 1% restante concentra las grandes empleando a más de 500 trabajadores.

3.2.2 Flujo operativo de la industria

De acuerdo con el flujo diseñado por la Secretaría de Promoción Económica de Jalisco (1998) son 6 los niveles por los cuales normalmente pasa un producto de la industria desde que éste se diseña hasta que es adquirido por el consumidor final. (Ver Fig. 1.2.2. Flujo operativo de la industria).

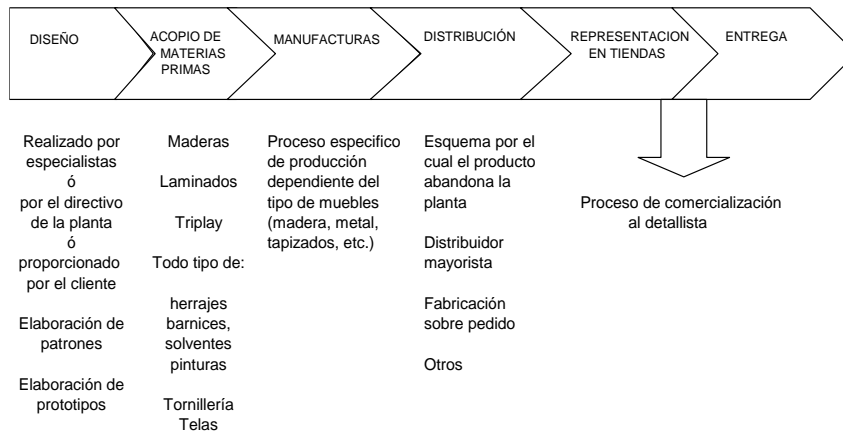


Fig. 3 Flujo operativo de la Industria⁷

3.2.3 Contribución al PIB

En lo respecta al PIB (Producto Interno Bruto) la industria del mueble de Jalisco contribuye con el 8.21% al PIB nacional del total de la manufactura de muebles, ocupando también el 5º lugar antecedido únicamente del Distrito Federal que aporta el (14.64%), Chihuahua el (13.25%), Durango el (11.53%) y el Estado de México con el (10.85%) SEIJAL (2000).

3.2.4 Producción Estatal del sector

En cuanto a la fabricación y reparación de muebles en Jalisco, ésta ha venido en ascenso en los últimos años. Para 1997 el monto producido fue 450 millones de dólares, mientras que en el 2001, 4 años después, la suma alcanzó los 566.2 millones de dólares. Cabe mencionar que en la actualidad la industria del mueble al igual que otras industrias del país está pasando por momentos de recesión mismos que se reflejan en la capacidad de producción utilizada y en el nivel de empleos (AFAMJAL 2002).

3.2.5 Balanza Comercial

La industria mueblera del estado ha sufrido importantes altibajos en lo que respecta al Comercio Exterior, en 1997 (haciendo la misma referencia de la producción) las exportaciones del sector superaron los 75 millones de dólares mientras que, para los

⁷ Esquema: Flujo Operativo de la Industria del mueble de Jalisco. SEIJAL (1998)

siguientes 3 años como se observa en la tabla (1.2.5.1) la tendencia fue a la baja perdiendo casi el 40% del mercado logrado. No obstante para el año 2001 la balanza comercial de la industria muestra una recuperación favorable.

El año 2000 fue un parte aguas para el sector debido al desplome que tuvieron los fabricantes en la comercialización derivado de la disminución de las exportaciones y el incremento en las importaciones con respecto a los años anteriores mostrando un superávit mucho menor que el registrado en 1999 esto a raíz de la desaceleración estadounidense ya que el 92.3% de las exportaciones se destinan al mercado del TLCAN.

	Exportaciones	Importaciones	Saldo
1998	47,998,579.01	39,207,135.45	8,791,443.56
1999	40,017,113.41	28,054,209.49	11,962,903.91
2000	28,603,999.79	23,355,903.59	5,248,096.20
2001	57,061,275.03	40,465,230.51	16,598,044.52
2002	70,334,925.51	52,155,473.06	18,179,452.45

Cuadro 1: Exportaciones e Importaciones de muebles⁸

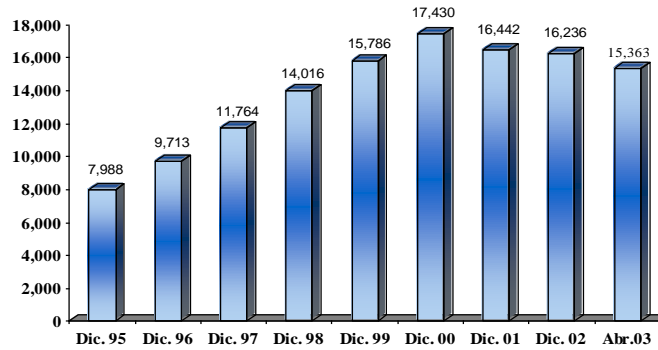
Sin embargo de acuerdo con el último estudio realizado por la Cámara de la Industria Mueblera el 32.5% de las empresas del estado ya están exportando lo cual indica que es un porcentaje muy por encima del promedio nacional, que apenas llega al 7% CIMEJAL – SEIJAL (2do.semestre 2002).

3.2.6 Nivel de Empleo del Sector en el Estado

Lo que respecta al nivel de empleo, éste también ha presentado algunos desfuegos, como se puede apreciar en la gráfica 4. desde 1995 hasta el 2000 la industria forjaba un sólido crecimiento reflejado en el incremento de la fuerza laboral, incluso a principios del año 2001 el sector mantenía más de 17,000 empleos, representando el 5% del total de los generados en la industria manufacturera del estado. Sin embargo para Diciembre del 2002 la cifra cayó a 16,236 lo que manifiesta una desaceleración para el sector provocando la

⁸ Los datos fueron obtenidos de SEIJAL

perdida de más de 1,100 empleos. Cabe señalar que por sus características “la industria del mueble es una de los más intensivas en mano de obra por lo que su crecimiento en la misma genera importante demanda efectiva y provoca efectos a la economía al integrar mayor o menor número de personas al sector productivo” (CIMEJAL – SEIJAL 2002).



Gráfica 4: Evolución de Trabajadores de la Industria (1995-2003).⁹

La estructura de empleo que genera la industria esta integrada en un 78.9% por obreros, en un 13.8% por administrativos y el 7.3 % restante por técnicos como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

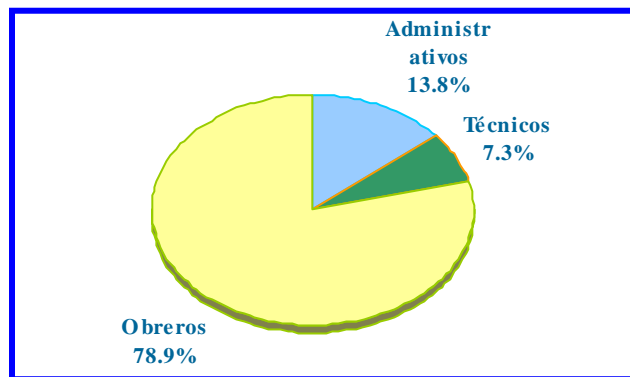


Gráfico 5: Estructura del personal de la Industria.¹⁰

3.2.7 Nivel Tecnológico

⁹ Fuente: Gráfico 4 fue obtenido del Estudio de Coyuntura CIMEJAL – SEIJAL (2002)

¹⁰ Fuente: Gráfico 5 fue tomado del Estudio de Coyuntura (CIMEJAL - SEIJAL 2003).

En relación al nivel tecnológico, el sector se encuentra inmerso en un proceso de tecnificación, cada vez más las empresas buscan obtener maquinaria y equipo para sustituir algunos procesos y hacerse más competitivos, sin embargo aún gran parte de las empresas del sector mantienen su infraestructura rudimentaria sobre todo en las micro y pequeñas empresas conformando su estructura como lo muestra el siguiente cuadro:

Estructura Tecnológica de las Empresas del Sector

MICRO	PEQUEÑA Y MEDIANA	GRANDE
Tecnología Artesanal	Tecnología parcialmente en serie.	Tecnología en serie
Nula Automatización	Escasa automatización	Automatización media
Equipos limitados para obtener volúmenes de producción	Equipos e Instalaciones que permiten obtener volúmenes medios de producción	Equipos e instalaciones que permiten tener altos volúmenes de producción.
Escasa documentación de procesos	Procesos parcialmente documentados	Procesos documentados
Subutilización de la capacidad instalada	Subutilización de la capacidad instalada	Aceptable utilización de la capacidad Instalada
Control de calidad visual No sistemático.	Implementación de algunos controles de calidad sistemáticos.	Control de calidad sistemático

Cuadro 2: Comparativo de las Empresas del Sector

De acuerdo con los datos recopilados por la Investigación semestral de CIMEAL (2002) sobre el nivel tecnológico de la industria, los fabricantes revelaron contar en un 59.6% con tecnología nacional y en un 40.4% con tecnología importada. Además manifestaron que en promedio la maquinaria más antigua utilizada por las empresas que integran el sector mueblero de Jalisco tiene 8.1 años mientras que la más moderna tiene 1.5 años de vida.

3.2.8 Capacidad de producción utilizada por la industria

En cuanto a la capacidad de producción¹¹ de solo el 11.4% de las empresas del sector utilizan el total de su capacidad instalada, cifra considerablemente inferior al año pasado como se aprecia en la siguiente gráfica:

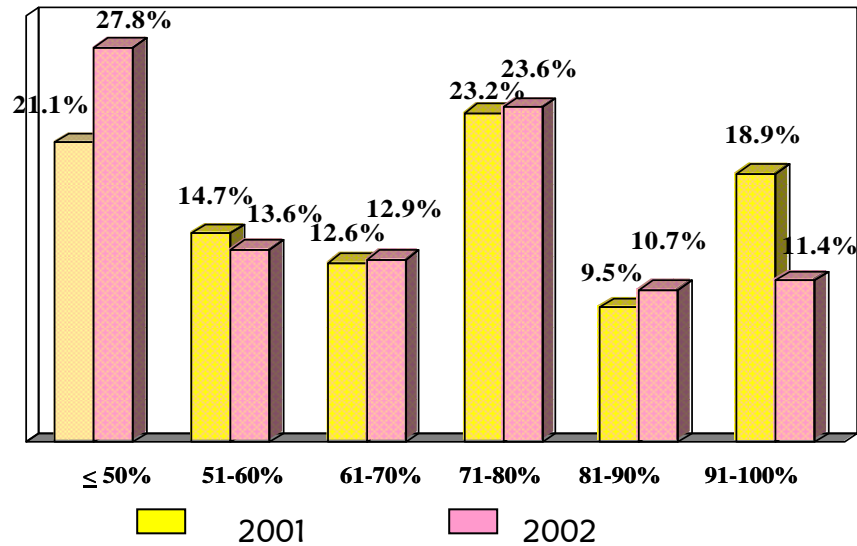


Gráfico 6: Capacidad de Producción ¹²

En promedio la capacidad de producción utilizada en el período del segundo semestre del 2002 fue del 67.9 % mientras que en el mismo período del 2001 la cifra alcanzó 72%.

3.2.9 Estructura de costos

En lo que a los costos corresponde, la industria está estructurada de la siguiente manera: La materia prima y la mano de obra cubren más del 60% del total de los costos utilizados en la industria (esto ratifica la intensa utilización de mano de obra en la fabricación de muebles, ocupando casi un cuarto del total de los insumos), mientras que el 40% restante se distribuye en los costos administrativos, transporte, inmuebles y de más servicios como se aprecia en el siguiente gráfico.

¹¹ Por capacidad de producción se entiende toda la infraestructura (tecnológica, humana, capital etc.) que posee la empresa para fabricar sus productos en un período determinado. (El 80% de las Empresas de la industria labora sólo un turno y el 20% restante lo hace con 2 turnos por día).

¹² Fuente: La gráfica fue tomada del comparativo realizado de los estudios de coyuntura (segundo semestre del 2001 y 2002 respectivamente) CIMEJAL - SEIJAL (2003)

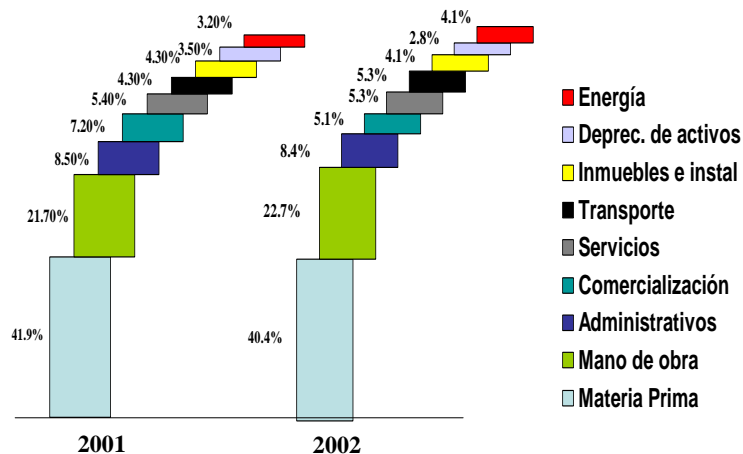


Gráfico 7: Estructura de Costos ¹³

Así mismo el gráfico nos lleva a concluir que la mayor parte del valor que se genera en la industria se concentra en dos eslabones de la cadena productiva, básicamente en los proveedores de materia prima y en el productor, siguiéndole en menor medida la comercialización y costos inherentes a la misma.

3.2.10 Mercados de destino

El destino de la producción total de muebles de Jalisco de acuerdo a la encuesta de coyuntura (2do. Semestre 2002 SEIJAL – CIMEJAL) se distribuye la siguiente forma: El consumo nacional representa el 89% del total de la producción disgregándose de la siguiente manera: el 19% lo absorbe el mercado local, el 14% se destina al mercado regional y el 56.4% se consume en el resto del país. Destinado solo el 11% para el mercado extranjero, por lo que se puede inferir que el mercado hasta ahora, sigue siendo predominantemente nacional.

En cuanto a las exportaciones de mueble producido en el estado, éstas se destinan principalmente a Estados Unidos y Canadá en lo que se refiere al estilo rústico de madera y metal (producto de mayor demanda en el extranjero) cubriendo el 80% de las

¹³Fuente: Gráfica tomada del comparativo realizado de los estudios de coyuntura (segundo semestre del 2001 y 2002 respectivamente) CIMEJAL - SEIJAL (2003)

exportaciones totales; le sigue la Unión Europea absorbiendo el 15% de las mismas (España y Alemania principalmente) y finalmente Latinoamérica con el 5% restante (enfocándose mayormente a los mercados de Puerto Rico, Guatemala y el Caribe)

Jalisco también se ha colocado como importante exportador de mueble de madera tapizado distribuyendo las exportaciones como sigue: Estados Unidos el 70%, el Medio Oriente el 10% y el 20 % restante a los países del centro y Sudamérica.

Cabe señalar que la industria ha padecido en los dos últimos años un descenso importante en las exportaciones, como ya se había señalado debido a que su principal mercado “Estados Unidos” entró en una recesión económica. Actualmente las asociaciones de fabricantes juntos con importantes organismos¹⁴ del estado están enfocando sus esfuerzos a diversificar el mercado visualizando la Unión Europea como el destino más conveniente para ampliar el comercio exterior, aprovechando las ventajas que otorga la firma del Tratado de Libre Comercio entre México y Europa. CIMEJAL (2002).

3.2.11 Consumo Nacional Aparente

El consumo nacional aparente de muebles producidos en Jalisco fue en el año 2001 de 549,603,955.58 dólares¹⁵.

3.2.12 Sectores de Salida

La industria del mueble de Jalisco se ha especializado en los siguientes artículos:

- **En cuanto al tipo de material utilizado**
 - Muebles de Aglomerado
 - Muebles de Hierro Forjado
 - Muebles de Madera Sólida

El estado de Jalisco ocupa el primer sitio en la fabricación de muebles de aglomerado en todo el país, así mismo se ubica en la tercera posición en cuanto al número de empresas

¹⁴ Secretaría de Economía, Secretaría de Promoción Económica.

¹⁵ Por Consumo Nacional Aparente se entiende el total de la producción + las importaciones – las exportaciones de un producto o sector determinado.

destinadas a la fabricación de muebles de madera sólida y en la cuarta con respecto a los muebles de metal y/o hierro forjado.

Del total de muebles producidos por la industria, el 50% es de aglomerado, el 25 % de hierro forjado, un 15% más se destina a la fabricación de muebles con materiales combinados (hierro, textil, madera) y sólo el 10% pertenece a la fabricación de mueble de madera sólida. SEI-JAL (2000).

- **En cuanto al estilo del mueble**

- Mueble Clásico
- Mueble Contemporáneo
- Mueble Rústico

La fabricación de los estilos muebles tiene que ver con las tendencias del mercado y la moda, el estilo contemporáneo ha venido en aumento en los últimos años donde la tendencia ha sido más de tipo minimalista, a diferencia del clásico y del rústico que se han mantenido o incluso han disminuido. Cabe mencionar que la moda en los muebles a nivel internacional la marcan Italia y Francia principalmente.

En la Expomueble Internacional de invierno 2003 llevada a cabo en Guadalajara, 44% de los expositores presentaron muebles con estilo contemporáneo, el 36.2% muebles clásicos y solo el 14.9% lo hicieron con estilo rústico.

- **En cuanto al tipo de productos**

- Salas
- Recamaras
- Comedores
- Cocinas
- Centros de entretenimiento

En relación al tipo de producto el 14.4% de los fabricantes de la industria está enfocado a la producción de comedores y ante comedores, el 12.9% a recamaras, el 9.4% a accesorios, el 7.5% a salas y el resto se distribuye en la producción de los demás productos fabricados por la industria .¹⁶

- **En cuanto al tipo usuario del mueble**

- Muebles del hogar
- Muebles de Oficina
- Muebles para hoteles

En lo que respecta al tipo de usuario, los fabricantes de la industria se enfocan en un 85% a muebles del hogar, en un 10% a muebles de Oficina y el 5% restante a muebles para hoteles y restaurantes.

Sub – productos

Los subproductos que genera la industria del mueble están vinculados con la decoración de espacios tanto habitacionales como de negocios, entre ellos destacan:

- Lámparas
- Portarretratos
- Percheros
- Cuadros
- Figuras decorativas

3.2.13 Canales de distribución

¹⁶ Los datos se obtuvieron del estudio de coyuntura (CIMEJAL – SEIJAL Segundo Semestre del 2003)

Finalmente para concluir el perfil de la industria mueblera Jalisco se identificó la estructura operativa mediante la cual se comercializan los productos de la industria, dicha estructura contempla 4 canales de distribución, incluyendo el mercado internacional, del cual es pertinente hacer una pequeña descripción (ver gráfico 8).

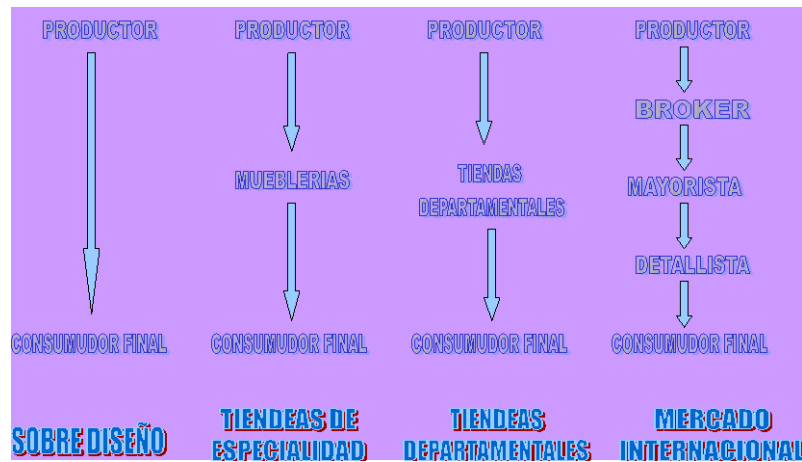


Gráfico 8: Canales de distribución^{17 18}

Los subproductos pueden ir tanto a estos mismos canales como a tiendas especializadas en artículos de regalo y decoración en muchos casos pasando por medio mayoristas y minoristas del sector.

¹⁷ Estudio de Planeación Estratégica de la Industria Mueblera SEIJAL (1998)

¹⁸ Broker es un intermediario que compra directamente al fabricante en el país de éste para posteriormente enviar la mercancía, al comprador en un punto convenido. (por su labor lleva un margen de utilidad). Bancomext “Guía de Exportación Sectorial de Muebles y sus Partes”. México 2000.

Capítulo IV

Estructura de la Industria

4.1 Características de la Industria Mueblera

La industria del mueble pertenece de acuerdo a la clasificación de INEGI al sector secundario (Descrito previamente en el marco teórico) en la división de manufacturas, el cual está integrado por todas las actividades relativas a la transformación de bienes y servicios industriales. Se ubica en el capítulo 33 que se refiere a la industria de la madera, que a su vez se subdivide por clases de actividad, en la fracción 3320 que se describe como “la fabricación y reparación de muebles principalmente de madera” y se integra dentro de los denominados productos no ligeros.

4.2 La Cadena Productiva

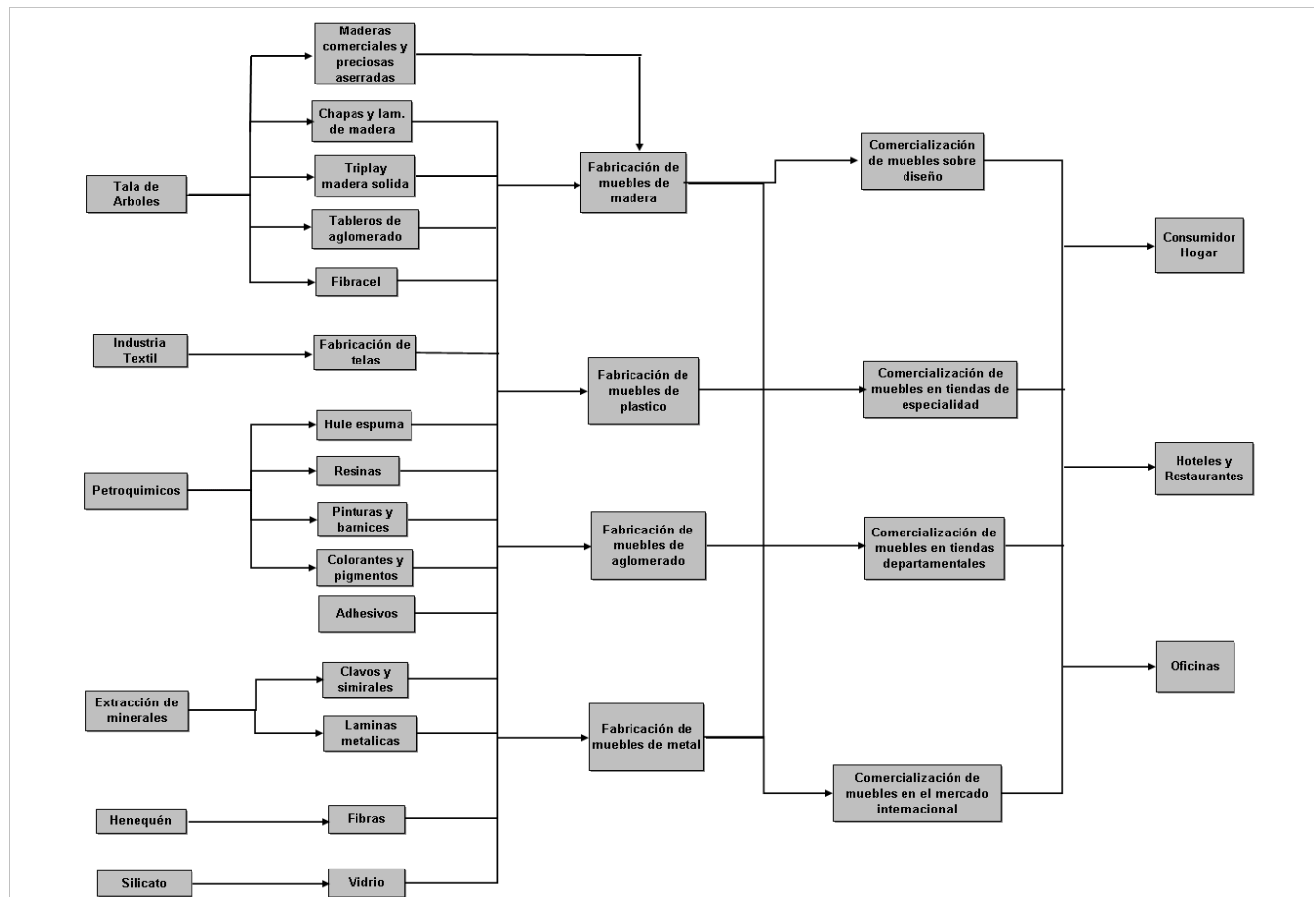


Fig. 4 Diagrama de la Cadena Productiva del Mueble

Definido la posición del sector en el entorno económico de México se desarrolló una visión de la cadena productiva de la industria, con la finalidad de conocer los insumos, procesos y principalmente las transacciones que intervienen en toda la creación de valor desde que se obtienen las materias primas que se requieren para la fabricación del mueble hasta que el producto llega a manos del consumidor final.

La cadena productiva del mueble está conformada por 4 eslabones y 20 transacciones comerciales que van desde la tala de árboles, petroquímicos, hilados, extracción de minerales, henequén y silicato hasta los tres diferentes tipos de consumidores finales identificados para el sector: Consumidor es de muebles del hogar, de oficina y; de hoteles y restaurantes.

El eslabón en que se sitúe cada uno de los participantes de la industria define su ubicación estratégica en la misma, y dependiendo de ésta deben nacer las bases estratégicas a utilizar por cada uno de los participantes del sector, visualizando hacia donde y cómo deben moverse para obtener una mayor proporción del valor generado en la industria. No obstante en muchas ocasiones aunque la industria este en auge el valor que se genera puede o no llegar a todos los eslabones.

Cabe mencionar que la ubicación estratégica de los agentes económicos involucrados en el sector, puede variar con el movimiento de otro o incluso con el transcurrir del tiempo, es decir que el comportamiento de la industria no es estática, sino está en constante cambio.

Partiendo de que ya han sido identificadas las relaciones entre oferentes y demandantes a lo largo de la cadena productiva ahora corresponde visualizar el atractivo del sector a través del análisis estructural (soporte fundamental para la formulación de la estrategia) de cada uno de los eslabones en los que se ubican las empresas involucradas en la industria. Para ello se hizo uso del modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter (1989).

4.3 Análisis de la estructura de la industria

Como se detalla en el marco teórico el análisis del modelo se centra en identificar el poder de 5 fuerzas determinantes que muestran el poder estratégico de cada uno de los eslabones del sector que son: El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la rivalidad en el sector, la amenaza de nuevos participantes y los productos sustitutos de la industria.

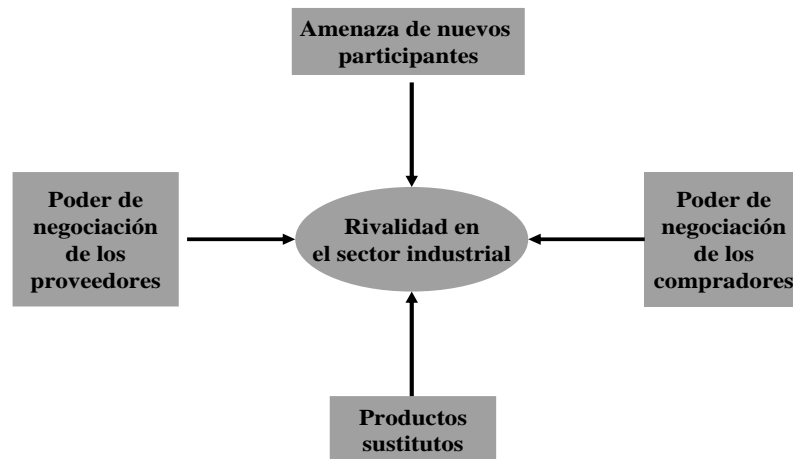


Fig. 5 Modelo de las 5 fuerza

Se llevaron a cabo 20 entrevistas a profundidad donde se aplicó el instrumento desarrollado por el Mtro. José Luis Orozco¹⁹ a fabricantes de muebles de Madera como el eslabón central del proyecto en el cuál se define el alcance de la de tesis; así mismo se realizó una exhaustiva investigación en fuentes secundarias de estudios proporcionados principalmente por SEIJAL, SIEM y COECYTJAL.

De acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria la percepción de los fabricantes de muebles de Jalisco hacia cada una de las fuerzas que amenazan la industria la determinan de la siguiente manera:

¹⁹Instrumento para la Evaluación del atractivo de la Industria (Orozco 2000)

Evaluación del Atractivo Industrial

BARRERAS DE ENTRADA		ATRACTIVIDAD				
		--	-	- +	+	++
Economías de Escala	Pocas			X		Muchas
Diferenciación Pcto.	Pequeña				X	Bastante
Identificación Marca	Baja	X				Alta
Sinergia Costos	Baja		X			Alta
Canales de Distribución	Muchos	X				Pocos
Requerimiento Capital	Bajo			X		Alto
Acceso a Tecnología	Amplio			X		Limitado
Curvas de Experiencia	Irrelevante				X	Relevante

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		ATRACTIVIDAD				
		--	-	- +	+	++
Cantidad de Competidores	Muchos	X				Pocos
Crecimiento Relativo	Lento			X		Rápido
Costos Almacenaje/Fijos	Altos		X			Bajos
Características Productos	Normal				X	Espec.
Incremento Capacidad	Alto		X			Bajo
Diversidad Competidores	Alta		X			Baja
Estrategias Peligrosas	Altas					X Bajas
Valores Agregados Pcto.	Sin					X Con

4.3.1 Barreras de Entrada

Los empresarios identifican la existencia de algunas barreras de entrada, por un lado, por las curvas de aprendizaje desarrolladas por la industria a través del tiempo y por otro en las empresas que fabrican productos en serie, por la utilización de economías de escala (que se refiere a la reducción del costo de un producto con el aumento del volumen absoluto de producción) y en las que fabrican productos artesanales por la diferenciación que marcan en los productos principalmente en el diseño.

4.3.2 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad competitiva entre los participantes de la industria se percibe intensa, principalmente por la existencia de gran cantidad de competidores y por los esfuerzos que hacen algunos de ellos para mejorar su posición en la industria, tal es el caso de Muebles Plasencia que a través de la integración en el canal de comercialización, la utilización de campañas publicitarias y el incremento de servicio al cliente, ha logrado posicionarse estratégicamente en la industria y al mismo tiempo conseguir alianzas estratégicas con otros participantes. Otros factores que hacen que la rivalidad se torne intensa es la utilización de estrategias de reducción de precios de los nuevos participantes (lo que puede desestabilizar a todo el sector desde el punto de vista de su atractividad), los altos costos fijos derivados del almacenaje y finalmente el relativo crecimiento de la industria, limitando con ello el atractivo al sector.

Evaluación del Atractivo Industrial

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		ATRACTIVIDAD					PODER NEGOCIACION COMPRADORES		ATRACTIVIDAD						
		--	-	- +	+	++			--	-	- +	+	++		
Cantidad Proveedores	Bajo				X		Alto	Cantidad Compradores	Alto			X			Bajo
Habilidad para Sustituir	Baja				X		Alta	Habilidad para Conseguir	Muchas			X			Pocas
Integración del Costo Total	Bajo		X				Alto	Integración del Costo Total	Bajo		X				Alto
Integración Hacia Adelante	Baja		X				Alta	Amenaza Integración Atrás	Alta		X				Baja
Facilidad para Sinergias	Baja			X			Alta	Productos Estándar	Muchas				X		Pocas
Desarrollo Indust. Proveed.	Baja		X				Alta	Importancia Pcto. Mcdto.	Baja				X		Alta
Mejora Servicio Proveedor	Alta		X				Baja	Acceso Información Pcto.	Alta		X				Baja
Mercado Fragmentado	Alta		X				Bajo	Mercado Concentrado	Alto				X		Bajo

4.3.3 Poder de Negociación de Proveedores

El poder de negociación de los proveedores y compradores se refiere a identificar qué tanto poder ejerce cada uno de ellos en la industria, ya que de ello depende el grado de imposición de condiciones que establezcan éstos a los productores.

En el caso de los proveedores de la industria del mueble, ejercen un poder de negociación moderado; a pesar de que Jalisco es un productor importante de madera ²⁰ solo el 18% de los insumos se adquirieron en el estado y el resto se obtiene de otros estados de la república e incluso de importación lo que les permite a los fabricantes tener mayor habilidad para negociar y sustituir insumos. Sin embargo para los fabricantes de muebles de aglomerado los proveedores si ejercen un poder de negociación alto en lo que a triplays de madera y laminas de aglomerado se refiere lo que conlleva riesgos de estructura considerables.

4.3.4 Poder de Negociación de Compradores

²⁰ UdeG. Diagnóstico del Sector Mueblero de Jalisco (2000). Matriz Insumo Producto Regional.

Los compradores por su parte ejercen un poder medio, debido a que poseen gran facilidad para conseguir el producto derivado de la existencia de muchos fabricantes, sin embargo cabe mencionar que hay algunos compradores que están integrados hacia atrás.

Evaluación del Atractivo Industrial

BARRERAS DE SALIDA		ATRACTIVIDAD						ACCIONES GUBERNAMENTALES		ATRACTIVIDAD					
		--	-	- +	+	++				--	-	- +	+	++	
Activos Especializados	Altos		X				Bajos	Proteccionismo	Alto			X			Bajo
Contratos Operacionales	Muchos		X				Pocos	Regulación Arancelaria	Altas			X			Bajas
Gastos Recursos Humanos	Muchos			X			Pocos	Apertura de Mercado Int.	Cerrado				X		Abierto
Sinergias entre Empresas	Muchas		X				Pocas	Decisiones Políticas	Muchas			X			Pocas
Barreras Sentimentales	Altas				X		Bajas	Devaluaciones	Muchas				X		Pocas
Restricciones Sociales	Muchas				X		Pocas	Inversión Extranjera	Limitada			X			Relevante
Restricciones Gubername.	Muchas				X		Pocas	Inflación / Tasas de Interés	Con		X				Sin
Responsabilidad Inversión.	Mucha		X				Poca	Prudencia Política	Baja		X				Alta

4.3.5 Barreras de Salida

Las barreras de salida en la industria no suelen ser altas, principalmente por la escasa incorporación de activos especializados y la abundante utilización de mano de obra, además de la relativa ausencia de restricciones sociales y gubernamentales.

4.3.6 Acciones Gubernamentales

En cuanto a las restricciones gubernamentales, en ocasiones éstas suelen presionar a la industria más que beneficiarla. La apertura comercial por ejemplo, ha, de alguna manera, beneficiado al sector en cuanto la importación de insumos con preferencias arancelarias y la expansión a nuevos mercados, sin embargo por otro lado la industria está presionada fuertemente por la triangulación de productos asiáticos que entran al país vía Estados Unidos llevando a los fabricantes a no solo dejar de competir en el exterior si no, incluso a la pérdida de participación del mercado nacional.

Evaluación del Atractivo Industrial

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		ATRACTIVIDAD					
		--	-	--+	+	++	
Habilidad para Sustituir	Altos		X				Bajos
Alternar Costos	Bajo		X				Alto
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto		X				Bajo
Velocidad Obsolescencia	Alta				X		Baja
Sinergia Canales distribuc.	Poca				X		Mucha
Sinergia de Producción	Bajo				X		Alto

EVALUACION EN CONJUNTO		ATRACTIVIDAD				
		--	-	--+	+	++
Barreras de Entrada				X		
Barreras de salida				X		
Rivalidad entre Competidores				X		
Negociación Compradores				X		
Negociación Proveedores					X	
Habilidad para Sustituir				X		
Acciones Gubernamentales				X		

4.3.7 Habilidad para sustituir

Finalmente, en cuanto a la habilidad para sustituir los productos de la industrias es evidente que los compradores pueden con facilidad optar el cambio de un producto del sector por algún otro similar debido a la gran variedad de insumos y diseños en la fabricación de muebles, ocasionando que los compradores puedan decidir por muebles no necesariamente de madera (rattan, metal, palma) y no necesariamente nacionales, para la decoración tanto de casas, como de oficinas, hoteles y restaurantes.

Pero ¿Qué tan atractivo ha resultado la industria en general?, ¿Cómo se da la rivalidad en el sector?, ¿Qué es lo que esta moviendo a la competencia actualmente?, ¿Qué factores están limitando el impulso de la industria? Y ¿Qué acciones deben de emprenderse para ser más competitivos? Estos cuestionamientos son los que precisamente nos ha arrojado el análisis de la estructura de la industria, los cuales deben ser contemplados por los directivos de las empresas del sector en el diseño de sus estrategias.

En principio se percibe un sector estructurado en un ambiente fragmentado, debido a que se conforma de un gran número de empresas micro y pequeñas en su mayoría, de las cuales ninguna ha logrado mantener el dominio estratégico del mercado, no existen importantes ventajas de negociación con compradores derivadas del volumen de

producción, existe una amplia diversidad de líneas de productos y por tanto una gran variedad de segmentos en los cuales competir. Otro factor importante que distingue a los sectores fragmentados es la ausencia de innovación y la alta habilidad de replicar estrategias y productos.

Así mismo, se observa una importante diferenciación de productos con respecto a las industrias muebleras de otros países, derivado de la utilización intensa de mano de obra y el toque artesanal que se plasma en los productos, lo que les podría dar a los participantes una ventaja competitiva y al mismo tiempo les permite establecer importantes barreras de entrada.

Por otra parte, también es visible un segmento de empresas las cuales han optado por la especialización y por tanto, han logrado establecer importantes economías de escala, sin embargo la competitividad de éstas empresas se está viendo fuertemente amenazada tanto por los nuevos participantes en la industria (empresas productoras que han realizado alianzas estratégicas con fabricantes de muebles de otros países) como por las importaciones de muebles de madera y la entrada de productos sustitutos (principalmente por la introducción de muebles extranjeros fabricados con materiales como mdf, tubulares y plásticos así como por los muebles equipales elaborados tejidos en palma o rattan) cuyos costos son competitivamente menores que con los que se fabrica en la industria de Jalisco.

Otro factor relevante en el sector es la falta de identidad de marca de casi todas las empresas de la industria; lo que ha provocado que el comprador no logre relacionar los atributos del producto con el fabricante, lo que identifica es al comercializador dejando una brecha para que los nuevos participantes puedan posicionar sus productos y ganarse la lealtad del consumidor.

La rivalidad de los competidores es cada vez más intensa, lejos de observarse un crecimiento sostenido a raíz de la apertura comercial y la firma de los tratados internacionales, la industria tradicional se está mermando, principalmente por la penetración de nuevos competidores extranjeros y el impune contrabando de muebles que

está inundando el mercado con costos muy por debajo de lo que se requiere para fabricar un producto similar en el sector, tornando la rivalidad en cambiante e imprevisible y ocasionando que las empresas nacionales no puedan retener el valor que se genera en la industria y por lo tanto estén perdiendo competitividad e incluso abandonando el sector.

Capitulo V

Análisis Estructural del Entorno

5.1 Análisis del ambiente del Negocio

El análisis de las 5 fuerzas que realizamos en el capítulo II, nos proporcionó una visión holística de la estructura en que se mueve el sector y la naturaleza de la competencia que se da en el mismo, sin embargo esto es solo el contexto general sobre el cual compiten las empresas de la industria, pero ¿Cómo explicar el porque algunas empresas tienen mejor desempeño que otras, si todas pertenecen a la misma industria, incluso muchas de ellas tienen las mismas características? ¿Porqué algunas de las empresas no han logrado soportar las contingencias y han tenido que abandonar el sector? y ¿qué impacto tiene esto con su posición estratégica?

Porter (1989) establece que es necesario caracterizar las estrategias de cada uno de los competidores de la industria en aquellos factores más relevantes por lo que las empresas del sector están compitiendo, ya que esto permite agrupar al sector industrial en lo que él ha denominado grupos estratégicos. (El graficar los grupos estratégicos permite reconocer la posición de cada una de las empresas y su desempeño). Sin embargo, para llegar a ello, se requiere un paso previo que consiste en analizar el entorno de negocios en el que interactúan las empresas del sector.

Lozano y Orozco (2001) proponen un modelo para llevar a cabo dicho análisis a través de definir las variables que afectan la composición del entorno del sector industrial e identificar el ciclo de vida en el que se encuentra la industria, con la finalidad de conocer la forma en que impacta a cada una de las 5 fuerzas del modelo de Porter.

El entorno de negocios en el sector se percibe individualmente conformado; a pesar de que existen acciones mutuas de colaboración entre participantes éstas tienden a ser incipientes y limitadas a la organización de exposiciones, seminarios y algunas otras actividades de capacitación; los esfuerzos para establecer un grado de integración mayor comúnmente se ven obstaculizados por la actitud escéptica hacia las organizaciones que los integran y la falta de visión empresarial, lo que hace imposible pensar que en un corto

plazo podrán establecerse bajo un esquema de clusters para lograr sinergias que los lleven a ser más competitivos como sector.

Entorno industrial de negocios

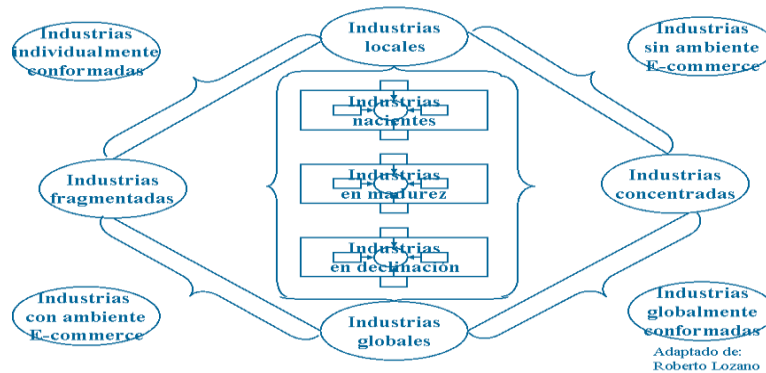


Fig. 6 Modelo del Entorno de Negocio²¹

En cuanto a la adopción de las nuevas tecnologías, las empresas del sector se pueden considerar rezagadas ante los avances tecnológicos, ya que no han logrado integrarse a ello, la operación en la mayoría de ellas sigue siendo la tradicional, carecen de la incorporación de las recientes tecnologías como son el Internet y el Intranet (E-COMERCE, E-BUSINESS el SIM, CRM, entre otros) para darle un valor agregado al negocio.

Es una industria mayormente fragmentada como ya se había percibido desde el análisis de las 5 fuerzas, sin embargo algunas empresas ya han logrado superar la fragmentación, lo cual conforma una barrera de movilidad a otros participantes. A pesar de que el sector ya está haciendo importantes esfuerzos para adaptarse a las nuevas políticas comerciales e incluso algunas empresas ya están exportando, aún su mercado sigue siendo local, la mayoría de las empresas presentan dificultades principalmente en los volúmenes de producción, falta de tecnología, diseño y canales de distribución, entre otros para ser competitivos internacionalmente.

El sector de muebles de Jalisco como cualquier otra industria, es dinámico, su evolución impacta dentro del ciclo de vida de la industria aumentando o disminuyendo el

²¹ El gráfico fue tomado de los Apuntes de la asignatura de Estrategias de Mercadotecnia de José Luis Orozco

atractivo de la misma. Entender el proceso de evolución de un sector y ser capaz de pronosticar los cambios es un factor de importancia que puede anticipar reacciones estratégicas.

Cabe mencionar que en tanto un sector industrial evoluciona en el ciclo de vida, la naturaleza de la competencia cambia y afecta de diferente manera a las 5 fuerzas, por lo que es relevante analizar al sector desde esta perspectiva.

Como parte de su ciclo evolutivo la industria esta pasando por período de transición a la madurez, manifestado por un lento crecimiento en las ventas y cambios fundamentales en el ambiente competitivo, mostrando las siguientes tendencias:

- *La experiencia acumulada de los fabricantes de muebles ya no brinda a las empresas una ventaja competitiva importante, ya que todas han conseguido alcanzar la curva de la experiencia.*
- *Los participantes nuevos están cambiando las reglas, tal es el caso de empresas que han logrado alianzas estratégicas con empresas extranjeras y parte de línea de productos ya es importada.*
- *Es evidente la necesidad de innovación de procesos, principalmente para abatir costos y poder competir tanto con las importaciones como con los productos sustitutos.*
- *Las expectativas de los compradores se han vuelto más exigentes, lo que lleva a una fuerte necesidad de diferenciarse de los competidores, tal es caso de algunos fabricantes que ya empiezan a diferenciar sus productos con su marca u otros que apoyan su estrategia de comercialización a través de publicidad masiva, factores que hasta hace poco tiempo nadie consideraba dentro de la industria.*
- *La competencia se está dando con mayor énfasis en los factores costo y servicio, la introducción de productos extranjeros ha orillado a los fabricantes de muebles a*

cambiar las reglas de la competencia, mejorando la calidad y el servicio al cliente como valores agregados a un costo competitivo.

- *Las utilidades del sector disminuyen*, evidentemente la intensa competencia con un enfoque en costos ha provocado que las empresas del sector tengan que sacrificar parte de sus rendimientos para permanecer en el mercado, sobre todo en las empresas micro y pequeñas que carecen de economías de escala y que no han logrado posicionarse por sus diseños y calidad.

Finalmente para concluir con el análisis del entorno es necesario identificar cómo las empresas utilizan diferentes dimensiones estratégicas para interactuar, en concordancia con sus objetivos, sus clientes y competidores (ya que las fuerzas del entorno son las que determinan las oportunidades en el mercado) lo que permite conocer los grupos estratégicos existentes en el sector y definir las estructuras de mercado en las que compiten cada uno de ellos.

5.2 Dimensiones Estratégicas Predominantes

Las dimensiones estratégicas en las que se encuentran compitiendo las empresas del sector, las cuales han sido identificadas a través de los estudios de mercado realizados con fabricantes y compradores de la industria, son las siguientes:²²

- Especialización
- Selección de los canales de distribución
- Segmentación de mercados
- Identificación de marca
- Estilos de muebles
- Política de Precios

Cabe mencionar que cada una de las dimensiones estratégicas se acoplan a las empresas en diferente nivel de detalle y además se pueden interrelacionar con otras dimensiones

²² El análisis de las dimensiones estratégicas está basado en las dimensiones propuestas por Michael Porter, las cuales han sido definidas previamente en el marco teórico,

estratégicas, lo que quiere decir que una empresa puede estar posicionada por su identificación de marca y al mismo tiempo estar ofreciendo un producto de alta calidad, incluso es probable que también tenga un alto nivel de integración hacia delante, lo que nos lleva a determinar que los grupos estratégicos pueden agrupar un conjunto de dimensiones las cuales por supuesto deben ser congruentes entre sí.

Bajo este contexto, el primer paso que se llevó a cabo para el análisis de los grupos estratégicos fue identificar a las empresas que pertenecen al objeto de estudio para fines de esta tesis (fabricantes de muebles del hogar), ya que existe una importante diversidad de productos fabricados en la industria como se pudo apreciar en el capítulo 1, los cuales van desde muebles del hogar hasta muebles para oficina, hoteles y restaurantes.

El marco muestral utilizado para el análisis, fue el directorio de empresas afiliadas a CIMEJAL (Cámara de la Industria Mueblera de Jalisco) integrado por 180 empresas del sector de las cuales se seleccionaron únicamente 32 que fuesen representativas de la industria. (Ver en la tabla siguiente).

Especialización por tipo de producto fabricado en el sector:

Nombre de la Empresa	Muebles del Hogar	Muebles de oficina	Muebles de hoteles y restaurantes	Muebles de Cocina	Muebles de Jardín	Accesorios	Muebles Infantiles
Armatu				X			
Office Plus		X					
Disytei							X
D. Mad y Mob			X				
Artex	X						
Konteca					X		
Phaosá	X						
Bebe Arts							X
Garden Pluss					X		
M. Plasencia	X						
M. Boal	X						
Agustín Parra						X	
El acc. Con distinc.						X	
Stil Mobili			X				
M. Natural	X						
Rich Muebles	X						
La casa Canela	X						
M.del Castillo	X	X					
La cibeles	X						
M. Ginco				X			
M. Liz	X						
Diseños Gibb	X						
Ricardo P.	X						
Imanol	X						
Grupo Caor	X						
Mob. Y but. G		X					
Marby	X						
Del Toro Mu	X						
Enlace Art	X					X	
Liroh		X					
Marfine				X			
Vichardi	X			X			
T. Lory	X						
M. Finos I.	X						
La Madrid	X						
Intery	X						
El Baul	X						

Dentro de la categoría de muebles del hogar existe a su vez otra subdivisión en cuanto al tipo de producto para cada uno de los espacios del hogar como son: salas, recamaras, comedores, ante comedores, entre otros. El número de productos que fabrica cada empresa, es lo que determina el grado de amplitud su línea. Algunas empresas han decidido especializarse en la fabricación de un sólo artículo, mientras que otras han optado por producir la mayor parte de la línea de productos de la industria como se puede observar en el siguiente recuadro:

Especialización en Muebles del Hogar

Nombre de la empresa	Comedores	Recamaras	Salas	Libreros /Centro de entretenimiento	Ante comedores	Mesas de centro
Boal			X			
Imanol	X	X		X		X
Muebles Liz			X			
Mueble Natural	X	X	X	X		X
Phaosa	X				X	X
La casa Canela	X	X	X			X
M. Plasencia	X	X				
Rich Muebles	X	X				X
C. del Castillo	X	X	X			X
Artex	X	X	X	X	X	X
La cibeles	X	X		X	X	X
M. Olvera	X	X				X
Industrias Emman	X	X		X		
Marby		X	X			
Tapizados Lory			X			
Vichardi	X	X	X	X		X
M. Finos Intern			X			
Del Toro Mu	X	X		X		
Diseños Giba	X				X	
Ricardo Preciado	X	X	X		X	X
Intery de Mx	X	X	X	X		X
La Madrid	X	X		X		X
Enlace Artesanal	X		X			X
Grupo Caor	X	X	X	X	X	X
El Baul	X	X	X	X	X	X

Previo a la determinación de los grupos estratégicos, fue necesario analizar algunos atributos relacionados con las dimensiones estratégicas de las empresas que conformaron la muestra de estudio como son: estilo de mueble, canales de distribución, materiales y selección del segmento de mercado.

a) Estilo de Mueble

De acuerdo con el estudio de mercado realizado a consumidores de muebles de la ZMG, el estilo del mueble es un factor relevante de selección por parte del consumidor final por lo que, también es pertinente identificar quienes están compitiendo en cada uno de los diferentes estilos fabricados en el sector, ya que esto refleja el grado de respuesta por parte de los participantes a las tendencias y modas del mercado. (Ver el siguiente recuadro)

Nombre de la Empresa	Rústico	Modernista	Clásico	Contemporáneo
Muebles Boal			X	X

Muebles Olvera			X	
Imanol			X	X
La cibeles			X	X
La casa Canela	X			
M. Plasencia		X		X
Mueble Natural			X	
Muebles Liz		X		X
Muebles del Castillo			X	
Rich Muebles			X	
Phaosa		X		
Industrias Emman			X	
Marby				X
Inery de Mx				X
Enlace Artesanal	X			
Vichardi			X	X
Salas Lory				X
Muebles Finos Internac.			X	
Del Toro Mu	X			
Diseños Giba		X		
Ricardo Preciado	X			
Artex				X
La Madrid				X
Grupo Caor	X			
El Baul	X			

b) Canal de Distribución

Otro factor indispensable de segregar para identificar los grupos estratégicos es el canal de distribución por el que esta compitiendo cada uno de las empresas del sector, esto para determinar el grado de integración de los participantes así como su estructura comercial (ver el cuadro siguiente).

Nombre de la Empresa	Tiendas Departamentales	Mueblerías	Muebles Sobre Diseño
M. Plasencia		X	
Artex		X	
La cibeles		X	
M. Olvera			X
Imanol	X	X	
M. Natural			X
La casa Canela		X	
Marby	X	X	
Rich Muebles		X	
Muebles Boal	X	X	
Mubles del Castillo		X	
Muebles Liz	X	X	
Industrias Emman	X	X	
Phaosa		X	
Gpo. Caor		X	X
Tapizados Lory			
Vichardi			X
Muebles Finos Inter..			
Del Toro Mu	X	X	
Diseños Gibb	X	X	

Ricardo Preciado		X	X
Intery de Mx	X	X	
Enlace Artesanal		X	
La Madrid	X	X	

c) Materiales de los productos

La materia prima, es uno de los atributos más importantes para determinar el precio de los productos del sector, debido a que es el insumo principal en la fabricación de muebles representando más del 40% del costo total del mismo, por ello también fue conveniente analizarlo (ver cuadro siguiente).

Nombre de la Empresa	Maderas de alta calidad	Maderas económicas	Aglomerados (mdf,melamina,etc)	Hierro forjado	Tubulares	Tapizados
M. Plasencia	X	X				
Muebles Boal						X
Artex		X	X			
Imanol		X				
La cibeles			X			
M. Olvera	X					
La casa Canela	X	X				
Rich Muebles	X					
Enlace Art.	X			X		
M. Natural	X					
Muebles Olvera	X					
Muebles Liz						X
C. del Castillo	X					
Phaosa					X	
Ind. Emman						
Marby			X			
Intery de Mx	X					X
T. Lory		X				X
M. Finos I.		X				X
Del Toro Mu		X				
Diseños Gibb			X		X	
Ricardo Preciado		X		X		
Grupo Caor		X		X		
La Madrid			X			

d) Segmentación de mercado

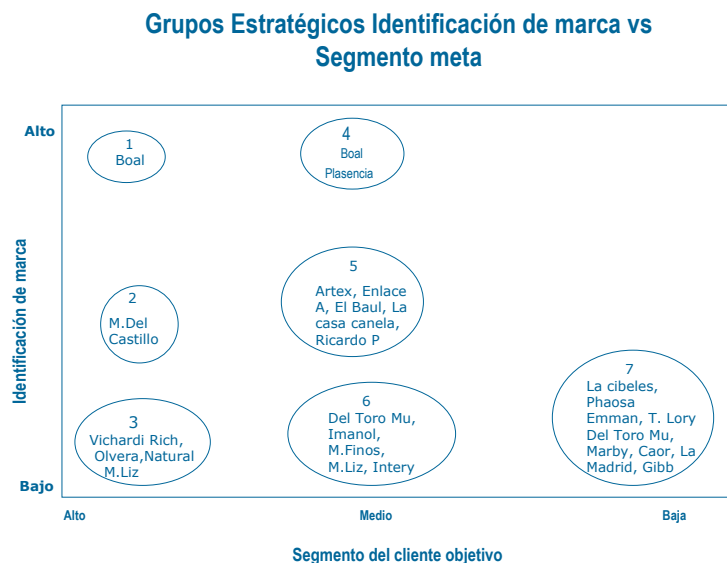
La selección del mercado meta es sin duda, es otro de los factores determinantes para establecer la estrategia de las empresas, por lo que también fue relevante analizarlo (ver cuadro siguiente).

Nombre de la Empresa	NSE Alto	NSE Medio	NSE Bajo
Muebles Plasencia	X	X	
Artex		X	
La cibeles			X
Mubles Olvera	X		
La casa Canela		X	
Rich Muebles	X		
Muebles Natural	X		
Muebles Liz		X	
Enlace Artesanal		X	
Muebles Boal	X	X	
Muebles del Castillo	X		
Phaosa			X
Imanol		X	
Industrias Emman			X
Grupo Caor			X
T. Lory		X	X
M. Finos Internacional	X	X	
Del Toro Mu		X	X
Diseños Gibb			X
Ricardo Preciado		X	
Intery de Mx		X	
La Madrid			X
Marby			X

5.3 Conformación de Grupos Estratégicos

De acuerdo con el análisis anterior y demás datos recopilados en las distintas fuentes de información los grupos estratégicos identificados en el esquema de las dimensiones estratégicas propuestas por Porter (1999) están determinados de la siguiente manera:

5.3.1 Mapa I Dimensiones estratégicas: Identificación de marca - Segmento de mercado



En este primer mapa bajo el análisis de las dimensiones identificación de marca y segmentación de mercado se identificaron los siguientes 7 grupos estratégicos:

Grupo 1

Este grupo se caracteriza por competir por el posicionamiento y la lealtad de marca en el segmento de nivel socioeconómico alto, donde los productos se asocian con factores como: estatus, vanguardia, precio elevado y alta calidad. Apoya la estrategia a través de publicidad selectiva y canales de distribución de prestigio (Cabe mencionar que solo una empresa por el momento le esta aportando fuertemente a esta estrategia).

Grupo 2

El segundo grupo, también está enfocado a cubrir las necesidades del segmento de nivel socioeconómico alto, sin embargo éste se caracteriza por su integración vertical y exclusividad de productos, lo que le proporciona un cierto grado de identificación de marca. Éste apoya su estrategia principalmente en el diseño, alta calidad y política de precios elevados.

Grupo 3

Este grupo se enfoca de igual manera al nivel socioeconómico alto, carece de esfuerzos de publicidad para el consumidor final y por tanto la estrategia de identificación de marca no es relevante, al igual que los dos grupos anteriores ofrece productos de alta calidad, diseño y precios elevados.

Grupo 4

El cuarto grupo compite por el nivel socioeconómico medio y medio alto, emplean publicidad para apoyar la estrategia de identificación de marca, utilizan canales de distribución selectivos, proporcionan productos de calidad y diseño medio a precios adaptados al segmento.

Grupo 5

Este grupo se enfoca al igual que el anterior a cubrir las necesidades del nivel socioeconómico medio, se caracteriza por estar integrado verticalmente. Apoya su estrategia de comercialización a través de servicios auxiliares, la identificación de marca tiende a ser importante por la ubicación de sus puntos de venta. Ofrecen productos de calidad media, están especializados en algún estilo de muebles y los precios suelen ser no muy elevados.

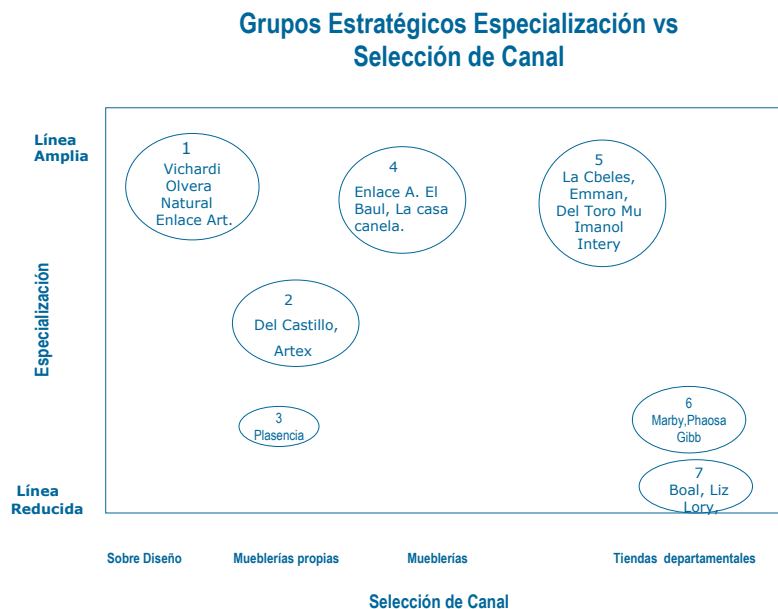
Grupo 6

El sexto grupo atiende al igual que el 4 y 5 las necesidades del nivel socioeconómico medio, se caracteriza por comercializar sus productos en más de un canal de distribución, ofreciendo artículos de calidad y diseño moderado, producen un volumen importante, lo que les proporciona ciertas economías de escala, normalmente sus productos son comercializados con la marca del distribuidor.

Grupo 7

El último grupo identificado dentro de esta matriz, compite en el nivel socioeconómico bajo, proporcionando productos elaborados de materiales sustitutos de madera como es el hierro, aglomerado y mdf's principalmente, tiene un fuerte enfoque en el precio; la calidad y el diseño son limitados, algunos cuentan con economías de escala y utilizan distintos canales de distribución. No realizan ningún esfuerzo publicitario enfocado a la identificación de marca por parte del consumidor final.

5.3.2 Mapa II Dimensiones estratégicas: Especialización vs. Selección de Canal



En la relación Especialización con el Canal de distribución, las mismas empresas del sector se posicionan en los siguientes 7 grupos estratégicos:

Grupo 1

Este conjunto de empresas le han apostado a la amplitud de línea en la fabricación de muebles del hogar con una estrategia de venta directa, proporcionado un servicio personalizado, con una importante centralización en el diseño e intensa utilización de mano de obra.

Grupo 2

El segundo grupo se caracteriza por su integración vertical, ya que cuentan con canales de distribución exclusivos, se centran en una amplitud de línea moderada y regularmente un solo estilo de muebles.

Grupo 3

En este grupo se encuentra el líder del sector, diferenciándose principalmente por su intensa integración vertical hacia delante, donde no solo comercializa sus productos, si no los de gran parte de los fabricantes de la industria anteponiendo su marca como distribuidor, apoya su estrategia de comercialización con intensa publicidad masiva y servicios adicionales como crédito, garantía y asesoría.

Grupo 4

Este grupo además de estar integrado hacia delante cuenta con otras alternativas de distribución (principalmente tiendas de especialidad), sus volúmenes de producción tienden a ser moderados en una línea de productos amplia.

Grupo 5

El quinto grupo esta caracterizado por una amplia línea de productos, utiliza más de un canal de distribución externos a la empresa (Tiendas de especialidad y tiendas departamentales), se compone de empresas medianas con importantes economías de escala.

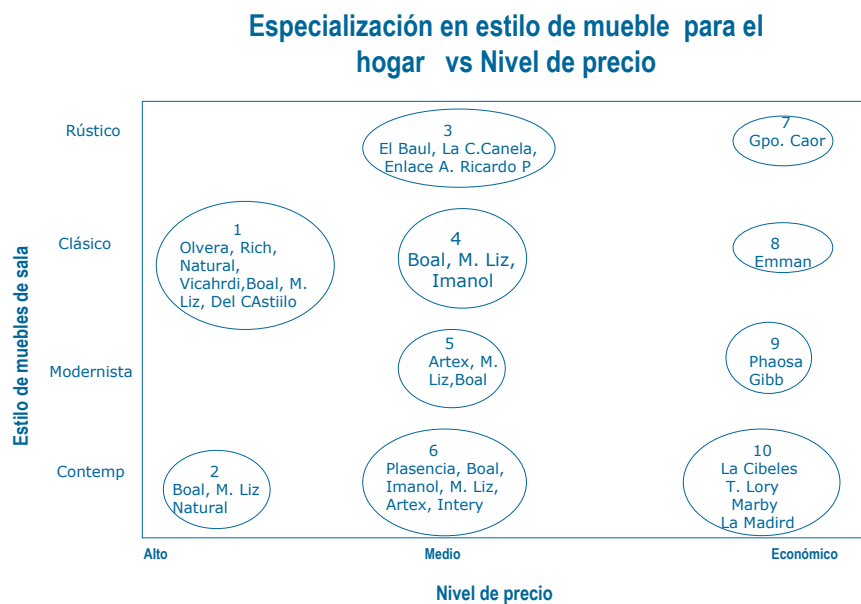
Grupo 6

Este grupo se caracteriza por la fabricación de una moderada línea productos y la utilización de canales de distribución alternos (Tiendas de especialidad y tiendas departamentales).

Grupo 7

El séptimo y último grupo de esta matriz se centra en la especialización de un sólo producto y la utilización de canales alternos de distribución. Maneja volúmenes de producción elevados que junto con la especialización, le proporcionan economías de escala por la fabricación en serie. Se enfocan a más de un nivel socioeconómico y estilo de mueble.

5.3.3 Mapa III Dimensiones estratégicas: Estilo vs. Nivel de Precios



Finalmente, el último mapa corresponde a la relación Estilo y Nivel de Precios, en esta matriz se agruparon las empresas en 10 grupos estratégicos.

Grupo 1

El primer grupo se caracteriza por fabricar muebles en estilo clásico, utilizar maderas finas y comercializar sus productos a precio alto. Su estrategia se apoya en ofrecer artículos de alta calidad y diseño.

Grupo 2

Este grupo se centra en dar respuesta a las tendencias del mercado proporcionando artículos con un alto diseño en el confort, calidad y un estilo minimalista a precios elevados.

Grupo 3

El tercer grupo se caracteriza por el alto diseño artesanal plasmado a los productos, la combinación de maderas finas con herrajes y terminados finos. Su nivel de precio tiende a ser moderado a alto, poseen canales propios de comercialización a través de mueblerías especializadas en el estilo.

Grupo 4

Este grupo se enfoca a la fabricación de productos tradicionales empleando maderas y materiales económicos con diseño moderado.

Grupo 5

El quinto grupo de este mapa se caracteriza por su diseño minimalista y juvenil, de calidad media y precio moderado.

Grupo 6

Este grupo se caracteriza por diseño convencional, la utilización de materiales de calidad media y precio moderado.

Grupo 7

Este grupo se distingue por la intensidad de mano de obra en la fabricación de sus productos, la utilización de maderas económicas y la combinación con herrajes. No se presta demasiada atención a los terminados y tienden a copiar los diseños de otros.

Grupo 8

El grupo 8 se caracteriza por diseños tradicionales y la utilización de sustitutos de madera como el aglomerado, comercializando sus productos a precios bajos y calidad limitada.

Grupo 9

Este grupo se enfoca a la fabricación de muebles modernos, económicos elaborados a base de tubulares, con limitada calidad y precio bajo.

Grupo 10

Este último grupo se centra en la fabricación de muebles en serie, de diseño convencional a precios bajos, utilizando principalmente aglomerados con una limitada calidad.

Después de visualizar la conformación los grupos estratégicos desde diferentes perspectivas podemos definir que las principales formas de competir del sector son: por precio, estilo, grado integración vertical, calidad y diseño, lo que lleva a concluir que las dimensiones estratégicas en la que compiten las empresas de la industria dan como resultado la implementación de estrategias similares por la mayoría de los participantes.

Sin embargo la excepción la hacen unos cuantos, tal es caso de muebles Plasencia que ha logrado diferenciar su estrategia y se ha posicionado como líder de uno de los segmentos del mercado. La estrategia de Muebles Plasencia es única en la industria, primeramente porque ha decidido centrarse dentro de la cadena productiva en el eslabón de comercialización logrando con ello, una alta integración hacia delante, especializándose en producir únicamente aquellos productos en los que tiene una ventaja competitiva y maquilando el

resto de la línea de productos (con fabricantes del sector y externos). Pero quizás lo más importante es la elección por un nicho de mercado y la intensa identificación de marca que ha adquirido en el mismo, posicionándose como una empresa de estatus y calidad.²³

Hay algunas otras empresas en el sector que han logrado alcanzar el éxito, pero sin tener una estrategia clara y definida o que simplemente ésta pueda ser replicable con gran facilidad. De este grupo se podría citar a La cibeles, Industrias Emman, La Madrid, entre otras. Sin embargo su éxito se le puede atribuir más a los resultados del atractivo del grupo estratégico, que a la estrategia misma empleada por la empresa, ya que compiten por precio, sin tener realmente ventaja en costos, lo que los hace vulnerables a la competencia internacional comparando el alto costo país.

Otra de las excepciones de la industria es el caso de Muebles Boal que ha implementado una fuerte estrategia de diferenciación de marca, especializándose en un sólo producto y apoyando su estrategia a través de los canales de distribución y publicidad. (Boal es una de las pocas empresas del sector que sus muebles poseen una etiqueta de marca).

Esto no significa que el resto de las empresas de la industria estén obteniendo un desempeño desfavorable, más bien están aprovechando la debilidad del sector en su forma de competir y la demanda de los bienes que producen. No obstante, cabe mencionar que todas esas actividades estratégicas que han llevado a las empresas a tener un mejor desempeño no se encuentran aisladas de la cadena de valor de la empresa, por lo que, los demás participantes podrían aprender de ellas, no tanto para replicarlas, sino para crear su propia cadena de valor.

El agrupar a las empresas del sector en grupos estratégicos permite además, identificar la dinámica en que se mueve la industria y su comportamiento estratégico, a través de comprender las estructuras de mercado en las que se encuentra compitiendo cada grupo, de acuerdo a su posición en la cadena productiva.

²³ Su estrategia ha estado apoyada con importantes esfuerzos de publicidad masiva, desarrollo de exposiciones, mercadotecnia directa, amplitud de puntos de ventas y servicios complementarios como orientación en la decisión de compra, crédito, garantía, etc.

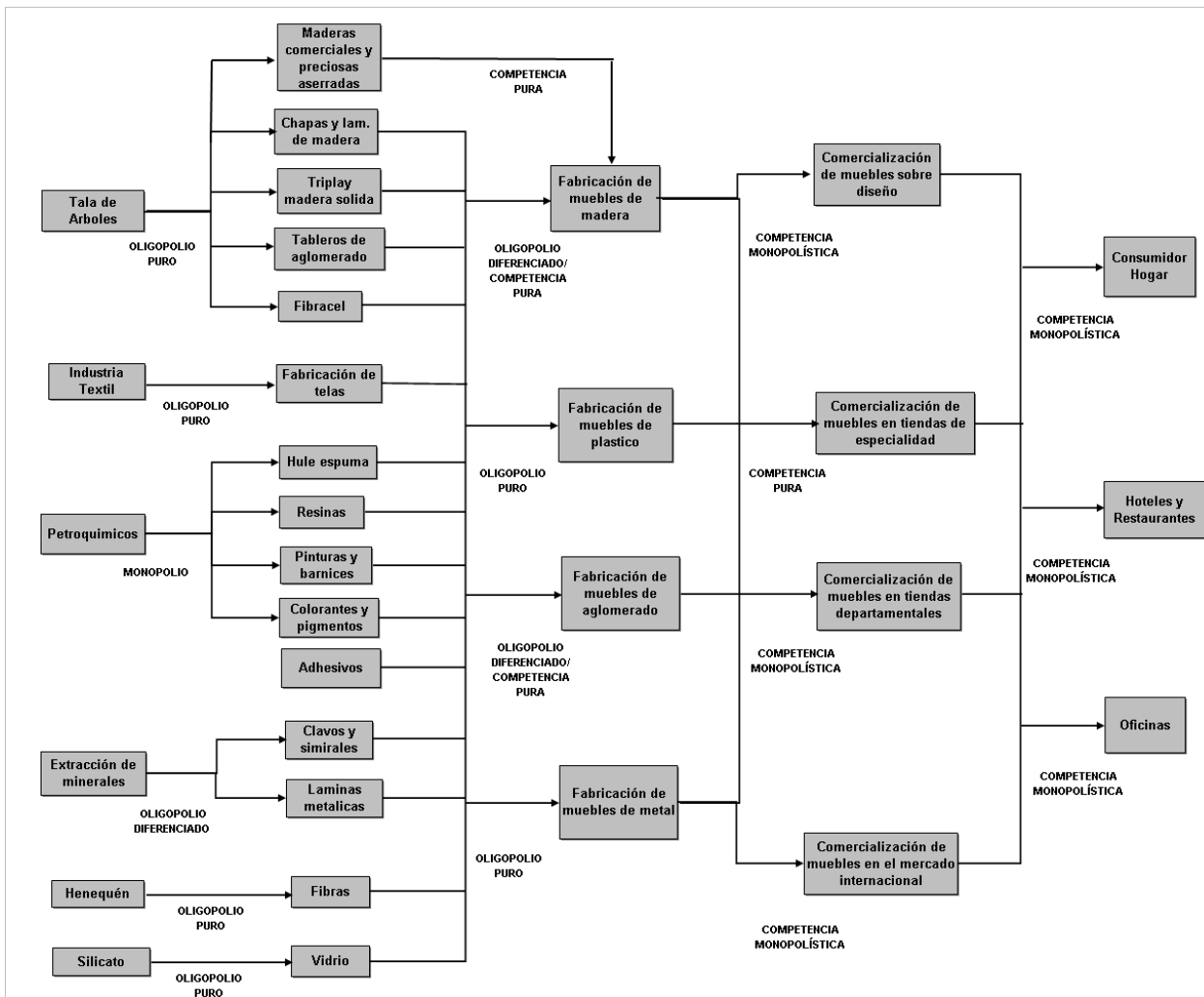
5.4 Estructuras de Mercado

El capítulo II mostró una visión general de la cadena productiva identificando los agentes que participan en la industria y las transacciones que se llevan a cabo en la misma. La cual se retomará para definir las estructuras de mercado en las que se mueve cada uno de los participantes de acuerdo al eslabón donde se ubica.

De acuerdo con Kotler existen 5 tipos de estructuras de mercado: Monopolio puro, Oligopolio puro, Oligopolio diferenciado, competencia monopolística y competencia pura²⁴.

En el caso de la Cadena Productiva del Mueble de Jalisco se identificaron las siguientes estructuras de mercado:

²⁴ La definición de cada una de las Estructuras de Mercado se encuentra en el marco teórico.



a) Primer Eslabón

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
1	Tala de árboles / Chapas y Láminas de Madera – Triplay de madera sólida, maderas comerciales y preciosas, Fibracel	Oligopolio Puro
2	Tala de árboles / tableros de aglomerado	Oligopolio Puro
3	Hilados / Fabricación de Tela	Oligopolio Puro
4	Petroquímicos / Resinas sintéticas y plastificantes – Hule espuma – Pinturas y Barnices – Colorantes – Adhesivos	Monopolio
5	Extracción de minerales / Láminas metálicas- Clavos y similares	Oligopolio diferenciado
6	Henequén / Fibras	Oligopolio Puro
7	Silicato / Vidrio	Oligopolio Puro

En esta primera parte de la cadena las estructuras dominantes son el monopolio y el oligopolio. El primero se distingue por ser el único proveedor y no tener competidores con quien compartir el mercado, lo que le da el poder de establecer precios altos, ofrecer

productos pobres en calidad, diseño, empaque, etc. y no preocuparse por proporcionar servicios adicionales al consumidor ya que éste no tiene más opción que adquirir los productos tal y como se los ofrecen.

En cuanto al oligopolio, regularmente el proveedor es quien impone las condiciones en la relación cliente - proveedor debido a que son pocos los que controlan el producto, lo que los hace fuerte frente al comprador. (Es común en México que ocurra en las industrias básicas porque mayoría están conformado por unos cuantos participantes). Sin embargo en el Oligopolio Puro los compradores no logran percibir diferencias entre los productos de los distintos proveedores mientras que en el caso del Oligopolio diferenciado las empresas sí logran diferenciar sus productos parcial o totalmente en aspectos como calidad, servicio, entre otros.

b) Segundo eslabón

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
8	Maderas Comerciales y preciosas, Chapas y Laminas de Madera – Triplay de madera sólida – Fibracel - Hule espuma – Pinturas y Barnices – Colorantes – Adhesivos – Clavos – Fibras - Vidrio / Fabricación de muebles de madera.	Oligopolio Diferenciado / Competencia pura
9	Tableros de aglomerado – Hule espuma – Pinturas y Barnices – Colorantes – Adhesivos – clavos – Fibras - vidrio / Muebles de Aglomerado.	Oligopolio diferenciado/ Competencia pura
10	Resinas sintéticas y plastificantes – Fabricación de muebles de plástico.	Oligopolio diferenciado
11	Laminas metálicas - Hule espuma – Pinturas y Barnices – Colorantes – Adhesivos – clavos – Fibras – vidrio /Fabricación de muebles de metal.	Oligopolio Diferenciado

Las estructuras de mercado que imperan en el eslabón segundo son: el oligopolio diferenciado (Chapas y laminas de madera y aglomerado) y la competencia pura, ésta última se distingue por la existencia de muchos proveedores y la falta de diferenciación entre sus productos, por lo que el costo de cambio de proveedor es mínimo para los fabricantes de muebles y eso les da el poder de cambiarlo sin ningún inconveniente, incluso pueden tener acceso a proveedores extranjeros más competitivos para algunas de las materias primas.

C) Tercer eslabón

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
12a	Fabricación de muebles de Madera / Comercialización de muebles sobre diseño.	Competencia monopolística
12b	Fabricación de muebles de Madera / Comercialización en tiendas de especialidad (mueblerías)	Competencia Monopolística
12c	Fabricación de muebles de Madera / Comercialización en tiendas departamentales	Competencia Monopolística
12d	Fabricación de muebles de Madera / Comercialización de muebles en el mercado internacional	Competencia monopolística

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
13 ^a	Fabricación de muebles de Aglomerado / Comercialización de muebles sobre diseño.	Competencia Monopolística
13b	Fabricación de muebles de Aglomerado / Comercialización en tiendas de especialidad (mueblerías)	Competencia Monopolística
13c	Fabricación de muebles de Aglomerado / Comercialización en tiendas departamentales	Competencia Monopolística
13d	Fabricación de muebles de Aglomerado / Comercialización de muebles en el mercado internacional	Competencia Monopolística

Transacción	Agente Económico	Estructura de mercado
14 ^a	Fabricación de muebles de Metal / Comercialización de muebles sobre diseño.	Competencia Monopolística
14b	Fabricación de muebles de Metal / Comercialización en tiendas de especialidad (mueblerías)	Competencia Monopolística
14c	Fabricación de muebles de Metal / Comercialización en tiendas departamentales	Competencia Monopolística
14d	Fabricación de muebles de Metal / Comercialización de muebles en el mercado internacional	Competencia Monopolística

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
15 ^a	Fabricación de muebles de plástico / Comercialización en Autoservicios	Competencia pura
15b	Fabricación de muebles de Plástico / Comercialización en tiendas de especialidad (mueblerías)	Competencia pura
15c	Fabricación de muebles de Plástico / Comercialización en tiendas departamentales	Competencia pura
15d	Fabricación de muebles de Plástico / Comercialización de muebles en el mercado internacional	Competencia pura

El tercer eslabón se distingue por mantener una estructura de competencia monopolística en las relaciones entre fabricantes de muebles y comercializadores excepto en los muebles de plástico. Esto es evidente desde la determinación de los grupos estratégicos debido a la especialización de los fabricantes en algún tipo o estilo de producto, línea de productos, canal de comercialización y/o segmento de mercado al que dirigen sus productos.

d) Cuarto eslabón

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
16 ^a	Comercialización de muebles sobre diseño / Consumidor de muebles del hogar	Competencia Monopolística
16b	Comercialización de muebles sobre diseño /Hoteles y Restaurantes	Competencia Monopolística
16c	Comercialización de muebles sobre diseño / Oficinas	Competencia Monopolística

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
17 ^a	Comercialización de muebles en tiendas de especialidad / Consumidor de muebles de hogar.	Competencia Monopolística
17b	Comercialización de muebles en tiendas de especialidad / Hoteles y Restaurantes	Competencia monopolística
17 ^a	Comercialización de muebles en tiendas de especialidad / Oficinas.	Competencia monopolística

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
18 ^a	Comercialización de muebles en tiendas departamentales / Consumidor de muebles del hogar	Competencia Monopolística
18b	Comercialización de muebles en tiendas departamentales / Hoteles y Restaurantes	Competencia Monopolística
18c	Comercialización de muebles en tiendas departamentales / Oficinas	Competencia Monopolística

Transacción	Agente Económico	Tipo de estructura de mercado
19 a	Autoservicios / Consumidor de muebles del hogar	Competencia Monopolística
19b	Autoservicios /Hoteles y Restaurantes	Competencia Monopolística
19c	Autoservicios / Oficinas	Competencia Monopolística

En este último eslabón la estructura que predomina es la competencia monopolística por la alta segmentación entre las empresas que comercializan los productos finales del sector para el consumidor final, porque existe una amplia gama de distribuidores de muebles (mueblerías, tiendas departamentales, autoservicios, etc.) y algunos distribuidores buscan la diferenciación en factores tales como: publicidad, crédito, precio, servicio, entre otros.

Se pudo observar que a través de toda la cadena productiva los riesgos estructurales para la captación de valor del sector de fabricantes de muebles se dan hacia sus proveedores. Hacia delante de la cadena la estrategia desarrollada por cada empresa contribuirá enormemente a la captación de valor.

El siguiente capítulo empleará una metodología para que las empresas del sector puedan desarrollarse a través de la creación de cadenas de valor y así lograr ventajas competitivas sólidas que las lleven además de mantenerse en el mercado establecer fuertes lazos con el consumidor final.

Capítulo VI

Escenarios Estratégicos

A partir del análisis de la estructura de la industria y su entorno competitivo en el que se identificaron los distintos grupos estratégicos y sus formas de competir, es el momento de establecer sugerencias para desarrollar estrategias que puedan llevar a las empresas del sector a obtener un mejor desempeño y por tanto ventajas competitivas sostenibles. Cabe mencionar que este capítulo más que mostrar una metodología, pretende ilustrar el desarrollo de la estrategia con toda la conceptualización y la información recopilada a través de todo este trabajo.

6.1 Piscinas de Utilidades

Para llevar a cabo el desarrollo de la estrategia no basta comprender solo la estructura del mercado de un sector industrial, sino es indispensable considerar también la dinámica competitiva del mismo, reflejado en su estructura de utilidades, ya que esto nos va a permitir visualizar dentro de la cadena productiva cuales son fuentes más atractivas de ganancias en el sector y con ello, elegir una mejor posición estratégica.

La metodología empleada para conocer la dinámica competitiva de la industria fue la propuesta por Gadiesh y Gilbert (1998) en su artículo “Profit Pools: A Fresh Look at Strategy”²⁵ la cual propone identificar el total de ganancias obtenidas en cada una de todas las actividades realizadas a lo largo de la cadena de valor resultando de las interacciones entre las compañías y sus clientes.

Para dicho análisis se retomó la cadena productiva de industria analizada en el capítulo II, pero simplificada en los eslabones más importantes del sector, con la finalidad de facilitar el análisis²⁶ tal y como la maneja el documento de Taller de Planeación para la Cadena Productiva del Mueble de Aglomerado y Mdf de Jalisco (2003), la cual incorpora los siguientes eslabones:

²⁵ Fuente: GADIESH, Orit; GILBERT, James L. “Profit Pools: A Fresh Look at Strategy”. Harvard, Business Review. May/June 98

²⁶ Los datos fueron tomados del Taller de Planeación para la Cadena del Mueble de Aglomerado y Mdf de Jalisco. Abril 2003

Cadena productiva simplificada



Así mismo se obtuvieron los datos de venta de los diferentes eslabones para dimensionar el tamaño de cada eslabón y el número de empresas que participan en cada uno de ellos. Debido a que no fue posible contar con los datos precisos de las utilidades de cada uno de los eslabones de la industria, la matriz fue desarrollada con información sobre las ventas y la aportación promedio de las empresas del sector en cada eslabón al valor agregado de la industria. (Ver el gráfico 9).

Eslabón de la Cadena	Número de Empresas	Participación de los Ingresos	Porcentaje de aportación al valor agregado de la industria	Aportación promedio X empresa
Obtención de Maderas comerciales	140	47,441	1.8%	338
Fab. de Triplay y aglomerados	2	65,868	2.5%	32,934
Fab. De muebles de madera y aglomerado	187	893,888	33.9%	4,780
Fab. De muebles de metal	36	213,040	8.1%	5,917
Fab. De otros productos de madera	298	105,027	4%	352
Comercialización de muebles y proa. de madera.	1,315	1,313,710	49.7%	999
Total	1,978	2,638,974	100%	1,334

Cuadro 3: Valor Agregado de la Industria

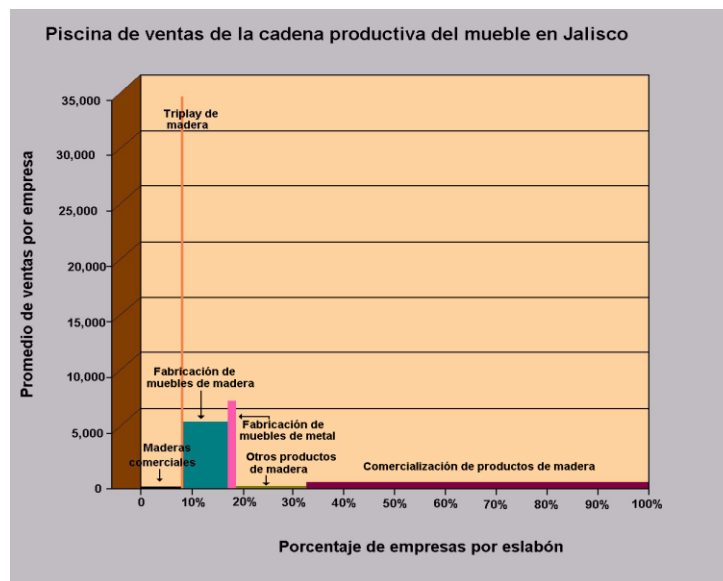


Gráfico 9: Valor Agregada de la Industria

La información que ha resultado de este gráfico nos da una orientación para establecer la posible dirección estratégica de las empresas de la industria.

En principio podemos inferir que a pesar de que la mayor parte del valor agregado que se genera en la industria lo proporciona el eslabón de comercialización de muebles, existe una intensa rivalidad en éste, ocasionada por la gran cantidad de participantes compitiendo por el mismo valor, lo que a su vez le está restando atractivo.

Por otro lado si visualizamos el eslabón de fabricantes de triplay y aglomerado podemos observar que a pesar de que el valor agregado que se genera en este eslabón no es muy significativo, ya que solo aporta el 2.5% del valor total de la industria; solo existen en él 2 participantes, lo que nos lleva a concluir que es un eslabón altamente atractivo y que podría ser el espacio por donde se pudieran mover a través de una estrategia de integración hacia atrás algunas empresas, principalmente aquellas que requieren éste insumo para la fabricación sus muebles.

Finalmente, si nos centramos en el eslabón de fabricantes (que para efectos de este análisis se dividió en fabricantes de madera y aglomerados; y de metal) como el eslabón

de “estudio” podemos también visualizar en principio que resulta más atractivo la fabricación de muebles de metal, que de madera o aglomerado, por dos sencillas razones: primero porque el número de participantes es inferior a los que están compitiendo en la fabricación de muebles de madera y aglomerado lo que torna la rivalidad menos intensa y segundo, porque los fabricantes de muebles de metal en promedio tienen un margen de aportación mayor a los fabricantes de muebles de madera y aglomerado; y sí a esto le agregamos que la estrategia del grupo donde compiten estas empresas es “precio” y “especialización”, podemos deducir que posiblemente son más rentables, lo que apoya la hipótesis del atractivo del eslabón. (Porter le llama Enfoque en Costos)

Otro factor indispensable de abordar antes de comenzar a establecer una sería alternativa de pronósticos para permitir a las empresas que conforman los diferentes grupos estratégicos orientar sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos particulares: consiste en identificar el comportamiento de los diferentes segmentos de mercados a los que atiende la industria de muebles.

6.2 Perfil de compradores

Conocer ¿Quién es el consumidor?, ¿Con qué frecuencia compra?, ¿por qué compra? ¿Dónde compra? Y ¿Cuáles son los factores de su decisión de compra? Son cuestiones elementales a la hora de desarrollar las estrategias de una empresa, para ello se realizó una investigación de mercados cuantitativa en la ZMG a una muestra estratificada de 300 personas de los segmentos socioeconómicos Alto (100) – Medio(100) – Bajo(100) incluyendo las variables de segmentación edad y etapa del ciclo de vida de las familias. Proporcionado el estudio la siguiente información.

La frecuencia de compra de muebles esta determinada en un lapso de 5 y 10 años, las personas de nivel socioeconómico alto aludieron cambiar sus muebles en promedio cada 5 años mientras que las personas de nivel socioeconómico medio y bajo revelaron hacerlo con menor frecuencia.

Actualmente el estilo de muebles que decora las casas de las familias tapatías es el clásico, así lo mencionó el 32.9% de encuestados, siguiéndole el contemporáneo con el 25%, el modernista con el 20.8% y con un menor porcentaje el estilo rústico con el 18%.

Sin embargo, cuando se les preguntó el estilo que les gustaría para decorar su hogar si tuvieran que cambiar de muebles, las personas consolidaron su gusto por el estilo clásico, incrementando las personas que prefieren el estilo contemporáneo y modernista y rezagando al estilo rústico.

El nivel socioeconómico no es un factor decisivo de un estilo de mueble, sin embargo en el nivel socioeconómico bajo existe una importante inclinación por el estilo clásico ya que más del 55% lo manifestaron así, mientras que el NSE alto se inclinó mayormente por un estilo modernista aunque manteniendo el clásico y contemporáneo.

En cuanto a los factores más relevantes de decisión de compra de muebles, tenemos que para el NSE alto los atributos más importantes al seleccionar un mueble son el diseño, calidad y el confort, mientras que para los de NSE medio la calidad y el estilo; y finalmente para el NSE bajo los atributos contemplados son: el precio, las facilidades de pago y la calidad.

El estudio también confirmó la hipótesis sobre el desconocimiento del mercado de las marcas y/o fabricantes de muebles, relacionando a éstos con la marca con el distribuidor.

Otro factor importante son los puntos de compra de los diferentes consumidores de muebles, donde se pudo observar que las personas de NSE alto prefieren las mueblerías y los puntos de venta con especialización en el diseño, mientras que las personas de NSE medio y bajo consideran en mayor medida las tiendas departamentales, además de las mueblerías para realizar sus compras. Así mismo hacen mención algunos nombres de distribuidores: en el NSE alto refieren a Plasencia, Liverpool, Tutto pele, Del Castillo, Penichet

entre otros. En el NSE medio mencionan a Plasencia, Fabricas de Francia, Sears, Artex y Paviche. Finalmente en el NSE bajo citan a Copel, Electra, Iser, El gallo y Decco muebles.

En cuanto a la relación etapa del ciclo de vida de las personas, su edad y la preferencia por un estilo se observa que las personas solteras y los matrimonios jóvenes con hijos pequeños optan mayormente por los estilos modernistas, rústicos y contemporáneos, mientras que las familias con hijos adolescentes y jóvenes prefieren los estilos clásico y contemporáneo y finalmente los matrimonios mayores con hijos adultos se inclinan por un estilo clásico predominantemente.

6.3 Escenarios Estratégicos

Finalmente, un elemento que es necesario considerar para el desarrollo de la estrategia, partiendo de que ya ha sido analizado el perfil de los diferentes consumidores, es el futuro comportamiento de la relación Proveedor – Consumidor, ya que esto nos va a permitir tener una visión mucho más amplia al estrecho panorama que ofrecen las practicas y metodologías tradicionales y de no establecerse lineamientos innovadores que marquen las bases de la competencia para la próxima década, no será posible atender las necesidades del consumidor ante la rapidez de los cambios.

Baldock, Robert (1999)²⁷ Propone el desarrollo de escenarios a través de la relación Proveedor – consumidor como los factores que tendrán mayor influencia en el futuro de las empresas. Separándolos en dos extremos de consumidores (Consumidores tradicionales y Coproductores) y dos de proveedores (Propietarios y Especialistas).²⁸

En función de esto, se definen 4 escenarios que representan las posible combinaciones, denominándolos de la siguiente manera: “Excelliance”, “Acme & Co”, “Keiretsu Rising” y “Sun Chansing”:

²⁷ Fuente: BALDOR, Robert. “Juego de Escenarios”. Managment Review. Octubre 1999.

²⁸ Estos términos han sido definidos en el marco teórico

- En el escenario excelliance, los productores son especialistas y los consumidores compradores tradicionales. Integra la Excelencia y las alianzas, las dos características que deben reunir las empresas para sobrevivir en ese marco.
- Acme & Co, reúne a los compradores tradicionales y a los propietarios, en un mercado denominado por un grupo de grandes empresas verticalmente integradas.
- El escenario “Keiretsu Rising” es el de los propietarios y los consumidores coproductores que prefieren contribuir al diseño y fabricación de la mercadería que compran.
- “Sun Chiang” es el escenario donde conviven los coproductores y los especialistas que se enfocan en algunos procesos de fabricación.

Seguendo a Baldock, propone el siguiente mapa de posicionamiento donde se forjan los diferentes escenarios y en cual deben ubicarse los distintos grupos estratégicos identificados en el capítulo III. (Debido a que las empresas analizadas se agruparon desde 3 enfoques distintos bajo el esquema de grupos estratégicos, para fines de este análisis únicamente se seleccionó el segundo mapa que relaciona las dimensiones: Especialización vs. Selección del Canal).

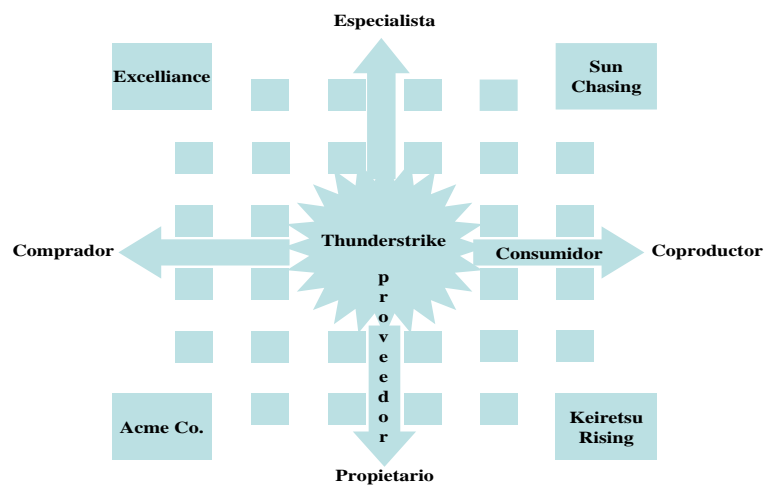


Fig. 7 Los 5 escenarios²⁹

²⁹ Fuente: BALDOR, Robert. “Juego de Escenarios”. Managment Review. Octubre 1999.

Una vez realizado el análisis bajo este contexto, se pudo percibir que las empresas del sector hoy en día solo le están apostando a 2 de los escenarios posibles. Por un lado, el grupo estratégico 1 integrado por Grupo Vichardi, Mueble Natural, Muebles Olvera y Enlace Artesanal se ubica en el escenario Keiretsu Rising como los propietarios de todo el proceso de fabricación, con compradores coproductores, los cuales tienen cierta participación en el diseño de sus muebles por lo que, en éste se tienden a elaborar los productos personalizados a la medida de cada individuo compitiendo por una estrategia de diferenciación débilmente posicionada.

Por el otro lado, se encuentran los otros 6 grupos estratégicos que integran al resto de las empresas, ubicados en el escenario Acme Co. Que reúne a los productores dueños de todo el proceso de fabricación con compradores tradicionales que prefieren elegir entre un sin número de productos predefinidos y producidos en masa. En este escenario las estrategias utilizadas son muy variadas como se puede percibir en el capítulo III. Sin embargo, son muy pocas las empresas que han logrado una posición atractiva dentro del mismo.

Esto nos lleva a afirmar que la mayor parte de los fabricantes de muebles del sector consideran que los compradores seguirán comportándose de una manera tradicional y que ellos no deberán moverse de su postura como propietarios, lo que permite deducir, que en el corto o mediano plazo la industria va a tender a estandarizarse principalmente en sus estrategias y prácticas comerciales, lo que intensificará aún más la rivalidad existente y erosionará las ventajas competitivas que pudieran haber adquirido.

Si visualizamos como sería el futuro, si algunas de las empresas se movieran y actuaran de acuerdo a los otros dos escenarios tendríamos lo siguiente:

Un perfil podría ser en donde se diera la relación Especialista – Coproductor, donde la empresa es el contacto inicial con el comprador y ésta es capaz de diseñar y elaborar un mueble al gusto y bajo las especificaciones de sus clientes, utilizando una estrategia de

enfoque de diferenciación, lo que implicaría la selección de un nicho de mercado y la subcontratación de algunos procesos para cubrir todas las necesidades del comprador.

Otro perfil donde se pudieran ubicar las empresas es en la relación Especialista - Comprador tradicional, se vincula con las ventajas comparativas que pudiera tener una empresa en alguno(s) de los procesos de fabricación donde a través de alianzas estratégicas cada empresa se especializa en aquellas actividades donde es más competitiva, logrando con ello efficientar los procesos y obtener ventajas en costos.

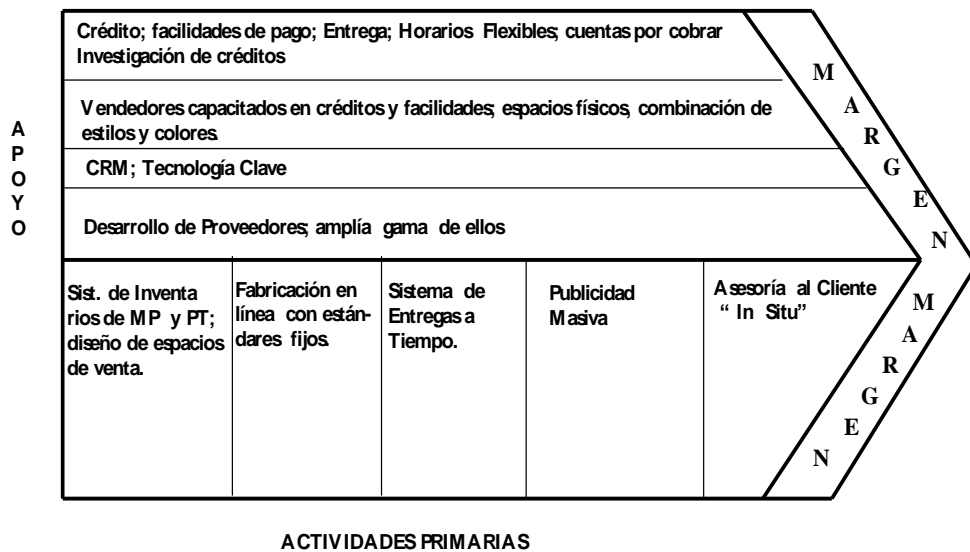
Estas son algunas formas en que las empresas pertenecientes al sector pueden generar alternativas estratégicas para lograr la diferenciación, en la cual los segmentos de mercado reducirían su tamaño pero aumentarían su valor y al mismo tiempo se crearían barreras de entrada para empresas que compiten por precio, como es el caso de la creciente amenaza de los muebles de procedencia oriental.

El concepto de la Cadena de Valor es un trabajo particular y exclusivo de cada empresa, el cual no se puede generalizar. Sin embargo, para fines de esta tesis se desarrollaron dos propuestas, mismas que podrían ser viables a algunas empresas del sector para obtener ventajas competitivas sustentables.

Se seleccionaron las estrategias genéricas de enfoque en costos y enfoque en diferenciación a partir de la información generada a lo largo del trabajo.

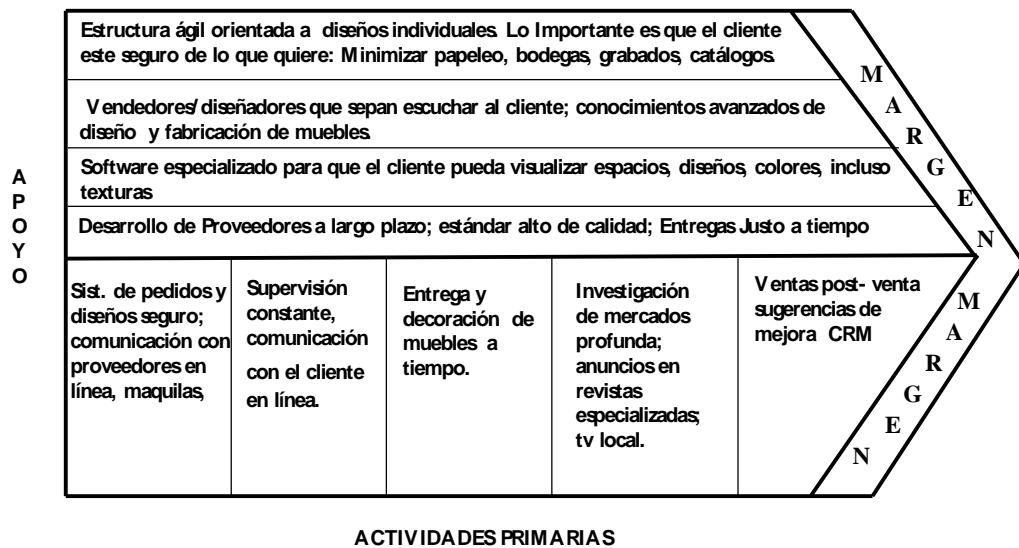
1.- Estrategia de Integración Vertical

Cadena de Valor por “Integración Vertical”



2.- Estrategia de Especialización en Diseño

Cadena de Valor por “Especialización en Diseño”



A partir de una de estas dos cadenas de valor, las empresas tendrán que desarrollar sus actividades de valor sin perder de vista que la diferenciación no se logra con las actividades en sí mismas, si no con la relación que se da entre cada una y la resultante de

todas las actividades en forma conjunta. De esta manera cada empresa podrá tener su propia estrategia diseñada a su medida.

CONCLUSIONES

El estudio de la Industria Mueblera de Jalisco realizado en esta tesis, se llevó a cabo desde una perspectiva estratégica, buscando con ello enriquecer la toma de decisiones tanto del sector en su conjunto como de las empresas en particular.

El sector de muebles desempeña un papel trascendente en la economía del estado de Jalisco, por su importancia como generador de empleos y por su participación en el PIB del estado. La fabricación de muebles se ha perfilado como una industria típica mexicana, conformada por micro y pequeñas empresas, muchas de ellas familiares con estructura predominantemente artesanal.

El sector se caracteriza por ser una industria fragmentada, a pesar de que se han realizado múltiples esfuerzos de integración con diversos fines. Hay falta de visión estratégica por parte de los fabricantes de muebles y una actitud escéptica ante los organismos que los integran, lo que provoca, que no se logren consolidar proyectos conjuntos. No se visualiza a corto plazo algún tipo de alianza estratégica o un fuerte liderazgo por alguna empresa, que pueda llevar a la industria a lograr sinergias importantes y con ello una mayor competitividad como sector.

La situación actual que se está viviendo en la industria tiende a ser delicada, la tasa de crecimiento en la demanda interna es muy baja, y hasta ahora no se han implementado alternativas que permitan ampliar los mercados, intensificándose la problemática aún más con la pérdida de empleos y la sub-utilización de la capacidad instalada de casi todas las empresas del sector.

Otro factor importante que ha ocasionado el rezago del sector, es la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, “La transición a la madurez”, la cual se caracteriza por un mayor énfasis en la competencia por costos, disminución de los márgenes de rentabilidad y baja reinversión, inhabilitando a las empresas para adquirir nuevas tecnologías y modernizarse, provocando a la vez retrasos en su competitividad.

Así mismo, un hecho que ha venido a dramatizar aún más la situación de la industria es la escalofriante penetración de productos extranjeros y lo que es aún peor el contrabando de los mismos, lo que está no solo intensificando la competencia y mermando el mercado sino, ha ocasionado la desestabilización de la industria en general, impidiendo con ello que se den respuestas estratégicas por parte de los participantes y llevando al sector a críticos momentos de incertidumbre.

Las fortalezas de la industria están dadas principalmente por las curvas de experiencia y el diseño. Es el enfoque en costos que utilizan algunas empresas, las cuales son las que tienen mayor riesgo por la competencia internacional, el contrabando y las estrategias de enfoque en especialización que se da en el sector

En cuanto a la estructura de la Industria, el sector no resulta muy atractivo, debido a que un porcentaje importante del valor que se genera en la industria pasa a los proveedores (principalmente de aglomerado), lo que conlleva riesgos estructurales severos. Para contrarrestar este riesgo, la integración vertical hacia atrás podría ser parte de una estrategia exitosa para algunas empresas, no solo por ser el eslabón más atractivo de la industria sino también para eliminar los riesgos y el amenazante poder de negociación de los proveedores.

Se visualizaron otros factores, no menos importantes, que están influyendo para incrementar la rivalidad y restarle atractivo a la industria:

- f) En general, se carece de estándares de calidad internacional por lo que aún, las posibilidades de las empresas para exportar son limitadas tanto por este factor como por la falta de sinergias por la integración.
- g) La innovación, no es una práctica prioritaria para los fabricantes.
- h) No existe una identidad de marca en la mayoría de las empresas, por lo que su forma de competir es por precio.
- i) La replica y copia de estrategias y diseños de productos es muy común en la industria.
- j) La especialización y segmentación esta muy clara entre los fabricantes, no así en las estrategias para comercializar.

Sin embargo, a pesar de la situación actual que vive la industria, hay algunas empresas en la industria que han sobresalido gracias a la implementación de estrategias como es el caso de Muebles Plasencia, la cual se ha integrado estratégicamente hacia la comercialización, se ha especializado en la fabricación de una línea de productos y ha logrado alianzas con otros fabricantes del sector lo que la ha llevado a obtener ventajas competitivas sólidas.

Otro caso, es el de empresas como La Cibles y Emman, que a pesar de no tener una estrategia bien definida, están en un posición favorable derivada principalmente del atractivo del grupo estratégico en el que compiten, sin embargo este grupo de empresas son las que se están viendo mayormente afectadas por la competencia internacional, principalmente por que su forma de competir es por precio, sin tener una ventaja competitiva en costos en relación con otros países.

Muebles Boal, es otra de las empresas del sector que se ha posicionado como líder en su grupo estratégico, apostándole a una estrategia de diferenciación de marca y la especialización en un sólo producto, apoyando su estrategia con importantes canales de distribución.

Por lo tanto, puedo concluir coincidiendo con Porter que el desempeño de cualquier empresa se deriva tanto por la rentabilidad del atractivo de negocio en el cual compite como por la rentabilidad originada por la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia. Lo que significa que a pesar de que el sector no ha resultado atractivo en este momento, hay algunas empresas que actualmente mantienen un desempeño superior al resto de la industria, atribuyéndoselo a la estrategia utilizada y a la conformación de la cadena de valor de cada empresa.

RECOMENDACIONES

Con el fin de que el sector no dependa de factores externos, se proponen algunas soluciones que no solo aminorarían el efecto de la crisis, sino que pueden llevar a algunas otras empresas a tener un desempeño superior al que tiene el sector, rompiendo de esta manera el círculo vicioso de falta de rentabilidad y falta de reinversión.

Primeramente, las empresas deben buscar tener una posición estratégica más favorable en la industria, estableciendo estrategias sustentables que los lleve a elevar la competitividad y la diferenciación ante sus compradores.

Para su adaptación y mejoramiento de la posición estratégica en el sector los fabricantes podrían:

- Identificar y ampliar proveedores o incluso la sustitución de insumos para limitar el poder de los proveedores.
- Implementar barreras de entrada para nuevos competidores utilizando Identificación de marca, diferenciación de productos, alianzas con el gobierno para limitar la entrada de productos, principalmente de contrabando.
- Buscar alianzas estratégicas para traspasar fronteras y convertirse en industria exportadora.

Hacia el interior las empresas deben orientar sus esfuerzos hacia:

- Abatir costos incrementando la eficiencia operativa al nivel de los estándares internacionales.
- Incorporación de tecnologías duras y blandas, buscando mejorar los procesos.
- Capacitación continúa a su personal.

Para mí, tanto el estudio de la maestría, pero sobre todo la realización de la tesis, significó un avance importante, tal vez vital, en mi desempeño profesional. No solo, adquirí conocimientos que resultaron novedosos, sino tuve la oportunidad de aplicarlos, y este proceso, ha redundado en beneficio propio, creo que también en beneficio de mis maestros, de mis alumnos en los cursos que imparto en licenciatura, del gremio mueblero del Estado de Jalisco en general y de algunas de las empresas que participan en él.

En última instancia, siento que he empezado a poner mi “granito de arena” en la construcción de un país más desarrollado y justo, ya este trabajo, puede ser la base para futuras investigaciones, para lograr la “inserción” exitosa de la industria y de las empresas a la globalización de los tiempos actuales.

Bibliografía

- Ackoff, Rusel (1989). *Planificación de la Empresa del Futuro*. México, D.F., Editorial Limusa.
- Baldor, Robert. (1999). *Juego de Escenarios. Management Review*. Octubre.
- Chavez, Claudia (2002). *Plan Holístico de Negocio. Estrategia para consolidar una empresa pequeña del ramo industrial*. Tesis de Maestría. Guadalajara: Iteso.
- Druker, Peter. (1991). *The New Productivity Challenge*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Estudio de Coyuntura de la Industria Mueblera de Jalisco* (2003). CIMEJAL. Enero/Junio.
- Estudio de Coyuntura de la Industria Mueblera de Jalisco* (2003). CIMEJAL. Agosto/Diciembre.
- Fred, David. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F., Editorial Prentice Hall.
- Fred David. (2003). *Gerencia Estratégica : Conceptos y casos*. Universidad de Francis Marion. USA. Editorial Prentice Hall.
- Gadiessh, Orit. (1998). *Profit Pools: A. Fresh Look at Strategy*. Harvard, Business Review. Mayo/Junio 1998.
- Kotler, Phillip. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México, D.F., Editorial Prentice Hall Hispanoamerica.
- Lasso, Pablo. (2000). *La competencia entre 5 tequilas diferentes*. Revista Mercadotecnia Global, Julio/agosto del 2002. Vol. 1
<http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal/julio2002.htm>
- Mintzberg, Henry. (1988). *El Proceso Estratégico*. México, D.F. Editorial. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce (1998). La Estrategia y el Elefante. Revista Gestión 4, Volumen 3, Julio/agosto 1998.
- Navarrete, Roberto. (2001). *Planeación Estratégica de los Negocios. Revista Gestiópolis*. S/F.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>
- Orozco, José Luis. (2001). Las Necesidades que satisface en Tequila en los Consumidores. Revista Mercadotecnia Global, Marzo 2001. Vol.5
<http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal/fecha.htm>
- Orozco, José Luis. (2001). *Análisis Estructural de la Industria Tequilera*. Revista Mercadotecnia Global, Enero 2001 Vol. 4. <http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktglobal/fecha.htm>

Orozco, José Luis. (2002). *Ptolomeo o Copérnico. Una aproximación a la Teoría de las Empresas.* Apuntes de clase, México. Iteso.

Porter, Michael E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires. Editorial. Javier Vergara, S.A.

Porter, Michael E. (1989). *Ventaja Competitiva.* México, D.F. Editorial C.E.C.S.A.

Porter, Michael E. (1997). *Estrategia Competitiva.* México, D.F. Editorial C.E.C.S.A.

Porter Michael E. (1999). *La Nueva Era de la Estrategia.* Revista Gestión, Edición especial, S/F

Salinas, Oscar J(200). *Durmiendo con el Enemigo, Revista Gestiópolis.* S/F. vol. 1 <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/n.203/Competencia.htm>

Zikmund, William G. (1998). *Investigación de Mercados.* México,D.F. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Anexos

- 1.- Guía de Tópicos “Fabricantes de Muebles”
- 2.- Encuesta Modelo de las 5 Fuerzas “Fabricantes de Muebles”
- 3.- Encuesta Muebles “Consumidor Final”