

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DE MUEBLE EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO

Marco Alberto Valenzo Jiménez*
Carlos Francisco Ortiz Paniagua**

Resumen

La industria del mueble en México ha disminuido su competitividad en cuanto a posición en los mercados internacionales, sobre todo en Estados Unidos. El presente expone un estudio sobre los factores de competitividad de dicha industria en la Región Centro Occidente de México. Las variables evaluadas para conocer la competitividad fueron: canales de distribución, precio, mercado, tecnología, calidad y servicios. Los resultados muestran que la fuente de ventaja competitiva de las empresas del ramo radica en las tres primeras y no es sostenible en el largo plazo.

Palabras clave: competitividad, industria de mueble, competitividad empresarial y competitividad industrial.

* Estudiante de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

** Profesor Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Abstract

The Mexican furniture industry has been to reduce competitiveness on international markets, mainly in United States. The present show the competitiveness factors that explain it, for furniture producers from north east region of Mexico. The variable measures were: distribution grid, prices, market, technology, quality and after sale services. The results suggest that the competitiveness advantage source there are in three first variables, and is not sustainable advantage in large time.

Key words: Competitiveness, furniture Industry and source of competitive advantage

Introducción

Una característica del comercio internacional es que la competitividad es factor fundamental para la inserción exitosa en los mercados internacionales. Abordar la competitividad desde el punto de vista sectorial o empresarial permite identificar elementos esenciales sobre la estrategia funcional e inserción en los mercados internacionales. En este sentido el presente estudio pretende analizar los factores que explican la competitividad de la industria exportadora de mueble de la región Centro – Occidente de México (RCOM)¹. Partiendo de que las variables que explican el objeto de estudio la competitividad de dicha industria son: la calidad, los canales de distribución, el manejo del precio, servicios, tecnología y mercado.

La industria del mueble en México se considera como una industria de tradición familiar, con poca resistencia al cambio y con un

¹ La Región Centro Occidente se constituye por los Estados de: Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Colima, Nayarit y Aguascalientes. Vale la pena destacar que Colima no reportó industria exportadora de mueble para el período de estudio.

estilo predominante artesanal. Lo cual se corrobora por las experiencias de algunos empresarios del ramo que iniciaron como talleres pequeños intensivos en mano de obra y se expandieron mediante créditos. La producción de muebles se orientaba al abastecimiento del mercado doméstico. Sin embargo, con la apertura comercial en 1986, (ingreso de México al GATT²) y posterior Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN), se favoreció al crecimiento acelerado de la industria del mueble, periodo en el cual el valor de la producción ha crecido en los primeros años, a tasas mayores al 8% (Torres, 2004).

La localización de estas primeras empresas, cerca de los grandes centros de consumo interno, no permitió su desarrollo equilibrado en el país, en muchos de los casos no utilizó tecnología avanzada y no logró incorporarse a los canales de comercialización para el mercado externo, particularmente el de los Estados Unidos de América.

De acuerdo con INEGI en el año 2003 existían 20,335 establecimientos que se dedican a la fabricación de muebles, de las cuales en México existen 186 empresas³ que se dedican a la exportación de muebles de madera entre las que destacan: Distrito Federal (13.6%), Puebla(13.6%), Jalisco (11.6%), Nuevo León (11.6%), Baja California y Chihuahua (8.4%), Michoacán (3.2%), por lo que se deduce que solo el 0.93% de las empresas que se dedican a este sector están aprovechando el potencial del mercado norteamericano.

La apertura del mercado norteamericano y la desgravación arancelaria para los muebles de madera, derivada del TLCAN en 1994, ha permitido ha estos empresarios convertirse en el tercer proveedor más importante de mueble de Estados Unidos (después de China y Canadá respectivamente) primer importador mundial. Esto pone a

² *General Agreement on Tariffs and Trade*, por las siglas en ingles.

³ De acuerdo a la base de datos de Bancomext actualizada al 2006

los productores de México con ventaja de localización respecto a otros productores.

Diagnóstico y antecedentes de la industria del mueble en la RCOM

La industria del mueble entró en recesión con importantes caídas en su producción en 1991 y 1992. Aunque la reestructuración de pasivos fue uno de los aspectos que más preocupaban, la cartera vencida reflejaba una necesidad más profunda. El mejoramiento de las tecnologías de producción, la calidad, los sistemas de comercialización, el diseño y la diferenciación de productos (BANCOMEXT, 2003).

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

Los apoyos para la identificación de áreas de oportunidad realizada por el CIDIM, cristalizaron en propuestas, que al parecer apoyaron a la industria, sobre todo en Jalisco. De esta manera en la RCOM los productores de Jalisco son pioneros en la incursión hacia el mercado internacional. Debe considerarse además que la RCOM es una de las principales zonas productoras de muebles en el país. Se caracterizaban por un estilo de mueble predominante, una industria es de tipo artesanal con poca variedad de diseño, poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo (Bancomext, 1993). Situación que ha evolucionado aunque a ritmo aún insuficiente para mantenerse en la competencia internacional (ver tablas 1 y 2).

En México existen 186 empresas que exportan muebles de madera especialmente a los Estados Unidos. El planteamiento del presente es que el comportamiento de la competitividad de las empresas de esa industria en la RCOM obedecen a la evolución de: la calidad, los canales (redes) de distribución, el precio, los servicios, la tecnología, y el mercado. Una aproximación sobre la situación de dicha industria de exportación se realizará con la exposición de los diagnósticos realizados por (Armendariz, 2004), (Bancomext, 2002) e IVEX, 2005.

La industria de exportación del mueble en México: situación y perspectiva

La industria del mueble en México ha perdido posición competitiva en los países exportadores, como se aprecia en la tabla 1, para el 2002 el sector había caído en 11 posiciones. Lo anterior implica pérdida de competitividad, considerando ésta como la capacidad que tiene una empresa de mantener y aumentar su participación en el mercado internacional mediante el aumento de la productividad y la incorporación de mejoras tecnológicas (CEPAL, 1989).

Tabla 1
Exportaciones de Muebles de México a Estados Unidos (actualizar)

Año	Monto	Posición que ocupa a nivel mundial
1999	\$ 2,198	5
2000	\$ 1,240	14
2001	\$1,073	16
2002	\$1,183	14
2007*	\$1,200	18

Fuente: BANCOMEXT, 2002 y *Calderón Gastellum, 2007.

DIAGNÓSTICO FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Caída del 77% de 1999 a 2000 y el sector no ha podido recuperar el ritmo de las exportaciones de finales de la década de los noventa • Falta de infraestructura adecuada • Falta de tecnología apropiada • No se cuenta con desarrollo de proveedores • No se cuenta con costos de producción • Falta de sistematización en sus procesos productivos • Poca o nula planeación estratégica • Falta de manuales de: cargos, estructura organizacional, calidad y procedimientos • Falta de control de inventarios} • Las empresas grandes tienen un elevado índice de cartera vencida • Dependen cada vez en mayor medida de importaciones de maderas comerciales (coníferas fundamentalmente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de insumos • Variada oferta de madera • Precios competitivos • Aceptación del producto por parte del cliente • Existencia de relaciones comerciales añejas entre fabricantes y compradores • Localización de proveedores y centros de distribución • Flexibilidad para entregar productos de distintos tamaños y precios. • Los mercados a los que se envían los muebles de madera mexicanos están altamente diversificados aunque en volúmenes pequeños • Mano de obra con elevada creatividad e ingenio a bajo costo • Alta adaptabilidad para desarrollar productos de diseños novedosos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los países asiáticos se expanden aceleradamente en los mercados internacionales • Rezago en innovaciones ante los nuevos requerimientos y exigencias • Poco conocimiento sobre los competidores • Falta de integración de cadenas productivas • Creciente restricción al comercio exterior por razones ecológicas y ambientales • Competencia desleal (subsidios y dumping) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la posición de la empresa en el mercado a nivel nacional e internacional • Realiza convenios estratégicos con proveedores • Desarrollo de cadenas productivas • Aprovechamiento de experiencias tecnológicas y de mercado de la cadena productiva. • Rechazo de pedidos pequeños por otros países • México puede atender el mercado de "medio mayoreo" • Mercado internacional principal integrado por segmentos de la población crecientes • Mercado mundial con demanda creciente y en consecuencia mayor comercio • Mercado estadounidense en fuerte expansión • Tendencias de mercado hacia productos diferenciados

Fuente: elaboración propia con datos de Armendariz, 2004, Bancomext, 2002 e IVEX, 2005.

La producción de muebles en el mercado internacional se concentra con cerca de 45% en Estados Unidos, Italia y China (ver tabla 2). Una característica competitiva es que los países desarrollados no dependen de la producción de insumos forestales. De la misma manera los países desarrollados que detentan un consumo *per cápita* de muebles más alto (tabla 2). En lo referente a las exportaciones Italia figura como mayor exportador, sin embargo otros presentan un crecimiento importante en este rubro como China, Canadá y Polonia. En cuanto a muebles de madera Italia y China son los principales exportadores representando el 36% del total para el 2003, ganando posición competitiva.

Tabla 2
Principales países oferentes y demandantes de muebles de madera en el mundo, 2003

Exportaciones			Importaciones			Producción		Datos de Consumo			
País	Exportaciones Mundiales de muebles de madera	Participación de %	País	Importaciones Mundiales de muebles de madera	Participación de %	País	Producción en millones de US\$	Participación %	Consumo aparente en millones de US\$	Población en millones	Consumo Per cápita en millones de US\$
ITALIA	5,100,688	16.9	EE.UU.	10,609,710	35.64	EEUU	60	25	68,709	291,04	236.08
CHINA	2,706,327	10.0	ALEMANIA	2,718,355	9.07	ITALIA	20	10	12,436	57,48	219,34
CANADA	2,275,764	8.4	REINO UNIDO	2,249,759	7.51	CHINA	18	9	12,844	1,302.31	9.06
ALEMANIA	2,253,218	8.3	FRANCIA	1,886,122	6.22	ALEMANIA	14	7	16,418	82,41	187.08
POLONIA	1,771,216	6.6	JAPON	1,484,940	4.96	JAPON	12	6	14,503	127,48	114.55
DIHAMARCA	1,483,173	6.5	HOLANDA	1,007,311	3.36	REINO UNIDO	10	5	13,239	59,29	223.3
MALASIA	1,086,575	4.1	SUIZA	917,813	3.06	CANADA	8	4	6,23	31,27	199,24
FRANCIA	916,544	3.4	BELGICA	868,562	2.90	FRANCIA	8	4	9,889	59,55	101,56
BELGICA	888,686	3.3	HONG KONG	835,91	2.79	POLONIA	4	2	1,87	38,62	43.23
INDONESIA	808,850	3.0	CANADA	797,841	2.66	MEXICO	4	2	1,822	101,07	17.86
ESPAÑA	790,379	2.9	AUSTRIA	682,997	2.28	BRASIL	4	2	3,563	176,26	26,16
EE.UU.	746,128	2.8	SUECIA	476,41	1.59	OTROS PAISES DESARROLLADOS	30	15			
MEXICO	618.81	2.3	NORUEGA	483.5	1.59	OTROS PAISES EMERGENTES	18	10			
TOTAL GENERAL	27,628,828	100.00	TOTAL GENERAL	29,963,857	100.00	TOTAL MUNDIAL	200	100			

Fuente: elaboración propia en base en datos de (ASORA, 2004)

En tanto que para México (Aguilar, 1995) la industria del mueble mexicano de exportación ha perdido capacidad competitiva entendida como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes o servicios, cuyas cualidades de precio y no precio forman un paquete de percepción de beneficios más atractivo que el de los competidores. Al respecto dos países que han incrementado su competitividad en la industria del mueble en el mundo son: Italia, China y Estados Unidos, para lo cual vale la pena revisar su fuente de competitividad.

Descripción general de la estrategia competitiva en la producción y exportación de mueble de Italia, China y Estados Unidos

Para Italia de acuerdo con (Maslaton, 2005), cuenta con integración horizontal y una estructura organizativa basada en una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, principalmente las pequeñas, con un alto grado de descentralización y cooperación productiva en redes. Este tipo de organización industrial se conoce como distritos industriales: son sistemas productivos regionales constituidos por redes de empresas especializadas integradas horizontalmente, localizadas en una zona geográfica delimitada. Las empresas del distrito reúnen problemáticas productivas similares y se asocian para lograr ventajas competitivas, mediante las economías de escala. Las empresas interactúan junto a centros tecnológicos y de capacitación⁴. El otro elemento de ventaja competitiva para las empresas italianas es la innovación y el diseño como fuentes de ventaja competitiva. (Maslaton, 2005). En síntesis, Italia ha logrado convertirse en el primer exportador mundial de muebles de madera y mantiene un crecimiento promedio anual de 2.30 % durante el período 1999-2003.

La organización de la industria del mueble en China predomina en los distritos industriales⁵. Por otro lado para China el destino de las exportaciones de muebles de madera es Estados Unidos (60%) (Maslaton, 2005). Lo anterior refleja la importancia del proceso de

⁴ Los principales distritos muebleros en Italia están localizados en las zonas de Brianza, Veneto, Frioul y Verona/Padoa en el norte, Toscana, Emilia Romana y Marche en el centro, y Bari/Matera en el Sur del país. Las principales empresas son: Natuzzi, Snaidero, Scavolini, Castelli, Berloni, Dell Agnese y Chateau d Ax.

⁵ La principal zona de producción es el distrito de Shangai. Otras aglomeraciones muebleras en China se encuentran localizadas en las zonas de Dongguan, Shunde, Zhongshan, Shenzhen y Guangzhou. Es destacable el desarrollo de su industria, a pesar de no poseer recursos forestales excedentes. La explotación irracional del recurso y la competencia del suelo para uso agrícola ha llevado a las autoridades chinas a prohibir la tala industrial de árboles e importar la materia prima, especialmente desde Rusia, EE.UU., Indonesia y Malasia.

integración entre China y EEUU. También debe destacarse la importancia de "Hong Kong" como segundo comprador de muebles chinos con una participación del orden del 17% y Japón, en tercer lugar con una participación del 11%. La producción de muebles en China durante el 2003 alcanzó 24,637 millones de dólares⁶, lo que se traduce en un incremento del 18% con respecto al año anterior (ICEX, 2004). China cuenta con 50,000 empresas dedicadas a la fabricación de muebles que emplean a cinco millones de trabajadores. El costo de producción es un factor de ventaja, aunque la calidad aún no cumple con los estándares requeridos, actualmente se invierte en mejoras y se penetra a mercados de mayor exigencia.

Uno de los problemas tradicionales de su comercio internacional ha sido el bajo nivel de cumplimiento en los estándares de calidad exigidos en lo que se refiere a productos más elaborados. Sin embargo, en los últimos años han realizado mejoras en la calidad de los muebles fabricados, con una creciente incorporación de diseño, junto a la diversificación de estilos presentados atendiendo demandas fragmentadas de los diferentes mercados mundiales. Por lo que se puede argumentar que la fuente de ventaja de China transita de costo a diferenciación y enfoque de mercado.

La industria del mueble en los Estados Unidos se organiza en distritos industriales, con producción diversificada. Cuenta con 21,531 empresas tiene una planta laboral de 595,915 empleados de los cuales 469,431 se encuentran en el área de producción (U.S. Department of Commerce, 2005). Sin embargo, ésta industria ha perdido 108.000 trabajos o el de 21% a una su mano de obra entre 1997 y 2005 (Schuler & Lawser, 2007). La razón de esta pérdida de empleos se sitúa en el uso intensivo de tecnología y la alta competencia por parte de las importaciones que son más baratas, particularmente muebles de

⁶ Cifra proporcionada por Asociación Nacional China del Mueble

madera del hogar. Además de que los muebles de madera son importados principalmente de China, y este captura la mayor parte del crecimiento en el mercado de madera de los muebles durante los últimos siete años (Schuler & Lawser, 2007).

Debido a que la producción doméstica no cubre las necesidades del mercado interno, lo que obliga a la importación de muebles, este fenómeno se fortalece en virtud del poder de compra de la población quienes hacen remodelaciones frecuentes (entre tres y cinco años) en los estilos de decoración de sus hogares, con base en las tendencias de la moda (Bancomext E. , 2000). En este sentido la fuente de ventaja de los productores Norteamericanos radica en tres aspectos: diseño, tecnología y condición favorable de la demanda (mercado interno dinámico).

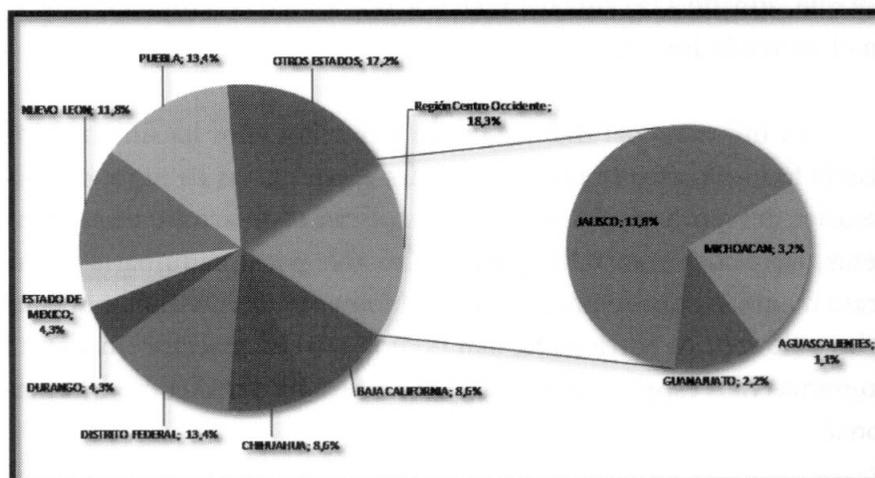
A manera de conclusión, mientras que Italia basa su ventaja competitiva en diseño e innovación, así como una red de distritos industriales de micro y pequeñas empresas dinámicas aprovechando las economías de escala. En tanto que para China su fuente de ventaja es la organización en distritos, la mano de obra calificada de bajo costo y los precios. Para Estados Unidos por otra parte no hay pérdida de competitividad sino estrategia basada en avance tecnológico, diversificación productiva y mercado dinámico. Por lo que la fuente de ventaja es la tecnología, el mercado y el diseño diversificado. Ante los ejemplos de los tres países mencionados ¿Cómo puede caracterizarse a los productores de mueble en México que arroje señales sobre la pérdida de competitividad en los últimos años?

La industria del mueble en México

De acuerdo con INEGI en el año 2003 existían 20,335 establecimientos que se dedican a la fabricación de muebles, de las cuales en México

existen 186 empresas⁷ que se dedican a la exportación de muebles de madera entre las que destacan: Distrito Federal (13.4%), Puebla (13.4 %), Chihuahua (8.60%), Baja California (8.6%), Nuevo León (11.58%), Durango (4.3 %), Estado de México (4.3%) y la RCOM con un (18.3%). Nótese que solo el 0.93 % de las empresas que se dedican a este sector mueblero exportan y aprovechan el mercado norteamericano (Véase grafico 1).

Gráfica 1
Productores exportadores de muebles de madera en México y la RCOM, 2007



Fuente: elaboración propia en base en datos del padrón del Directorio de Exportadores de Bancomext, 2007
Nota: en otros se incluyen los 11 estados restantes que se dedican a la exportación de muebles.

En México, los diseños, tratamientos de materiales y la amplia variedad de maderas se complementaron con los distintos estilos rústicos de connotaciones rurales muy definidas, así como con un trabajo tradicional de carpintería, acabados especiales y envejecimientos a base de ceras y barnices, que crean un componente muy apreciado en lo rústico. Se ha popularizado mucho ese tipo de muebles y existe una gran demanda de ellos en la actualidad (SECOFI, 1998).

⁷ De acuerdo a la base de datos de Bancomext actualizada al 2006

La Industria del mueble en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominante artesanal. Hasta hace algunos años el nivel de calidad del mueble mexicano era el adecuado para el mercado nacional; sin embargo, para mantenerse y competir con el mercado internacional, el sector ha requerido adoptar nuevos procesos y cultura (Bancomext, 1999). A partir de la apertura comercial, la fuerte competencia con los muebles importados provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que, aunado a la caída del mercado doméstico las empresas buscarán el mercado internacional.

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

El estilo predominante en la industria a principios de los noventa era artesanal, de poco diseño y con poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo. Hacia finales de la década el avance del sector con respecto a los estilos y la tecnología ha dado un cambio importante, debido a la implementación de nueva maquinaria y materias primas que han podido diversificar el uso de los productos madereros y de las formas y aplicaciones en sus terminados (Bancomext, 2004). La Industria del mueble en México es de carácter artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen el cual se caracteriza en la tabla 3.

Tabla 3
Características generales de la industria del mueble en México

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

Fuente: (Bancomext, Estados Unidos y la Comercialización de los Muebles, 2004)

Las entidades federativas en el ámbito nacional que tienen mayor vocación de producción, comercialización y distribución, debido a su alto volumen de mano de obra, de recursos financieros, de comunicaciones y de ingresos en el sector son los estados Jalisco, Distrito Federal, Estado de México, Michoacán Veracruz y Chihuahua, lo cuales en conjunto participan con 55% de las empresas del país. (Véase tabla 2)

Tabla 4
Participación de la industria de muebles de madera por entidad federativa *

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

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico, INEGI, 2004

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

En cuanto a las unidades económicas existentes en la RCOM podemos destacar que según datos del Censo Económicos 2004, del INEGI en la Región cuenta con 591,137 unidades económicas de las cuales el 0.9 por ciento (5,266 establecimientos) se dedican a la fabri-

cación de muebles exceptuando muebles de oficina y estantería (ver tabla 5).

Tabla 5
Características principales de las unidades económicas de la región centro occi-
dente en la actividad de fabricación de muebles excepto oficina y de estantería

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

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

Como se aprecia en la tabla 1, la posición competitiva de la industria del mueble en México ha disminuido. No obstante es importante conocer la competitividad de la industria a escala de nación, de regiones y de localidades. Desde algunas perspectivas teóricas los atributos determinantes de la competitividad en el caso de la industria del mueble han sido: Calidad, Canales de Distribución, Precio, Servicios, Tecnología y Mercado. Ésta selección de variables partió de un análisis de frecuencia exploratorio con base en los estudios empíricos realizados en otras industrias sobre los determinantes de la competitividad. Los estudios revisados fueron: (Bancomext, 1999), (INEGI, 2001), (Bonales, 2003), (Porter, 1990), (Azua, 2000), (Hernandez & Rodriguez, 1994), (Chavez Ferreiro, 2004), (Alvarez, 1998), (Garcia, 1993), (Gutiérrez, 1997), (Monteverde, 1992), (Wilensky, 1986), (Kirkland, 1988), ver tabla 6. Las variables seleccionadas fueron: tecnología, precio, calidad, canales de distribución, servicios y mercado. De esta manera se pretende conocer si en la RCOM estas variables pueden dar cuenta del comportamiento de la competitividad, a continuación se describirán las variables mencionadas.

Tabla 6
Estudios explorados para la selección de variables sobre competitividad

Modelo	Autor	Año
Arthur Andersen	Jon Azua	2000
INEGI	INEGI	2001
Ventaja competitiva	Michael Porter	1990
Calidad total	Wilensky Alberto	1995
Calidad y productividad	Gutiérrez Humberto	1997
Manual de competitividad	Álvarez Torres	1998
Estrategias para la competitividad	Monterde Agustín	1992
Competitividad sin límites	Richard Kirkland	1988
Empresas competitivas	Ramírez David	1997
Esquemas y modelos de competitividad	García Salinas Gorka	1993
Administración y competitividad	Hernández y Rodríguez Sergio	1994
Exportadoras de aguacate	Bonales Valencia Joel	2001
Exportadoras de Fresa	Chávez Ferreiro Javier	2004
Competitividad internacional	Banco del Comercio Exterior	1999

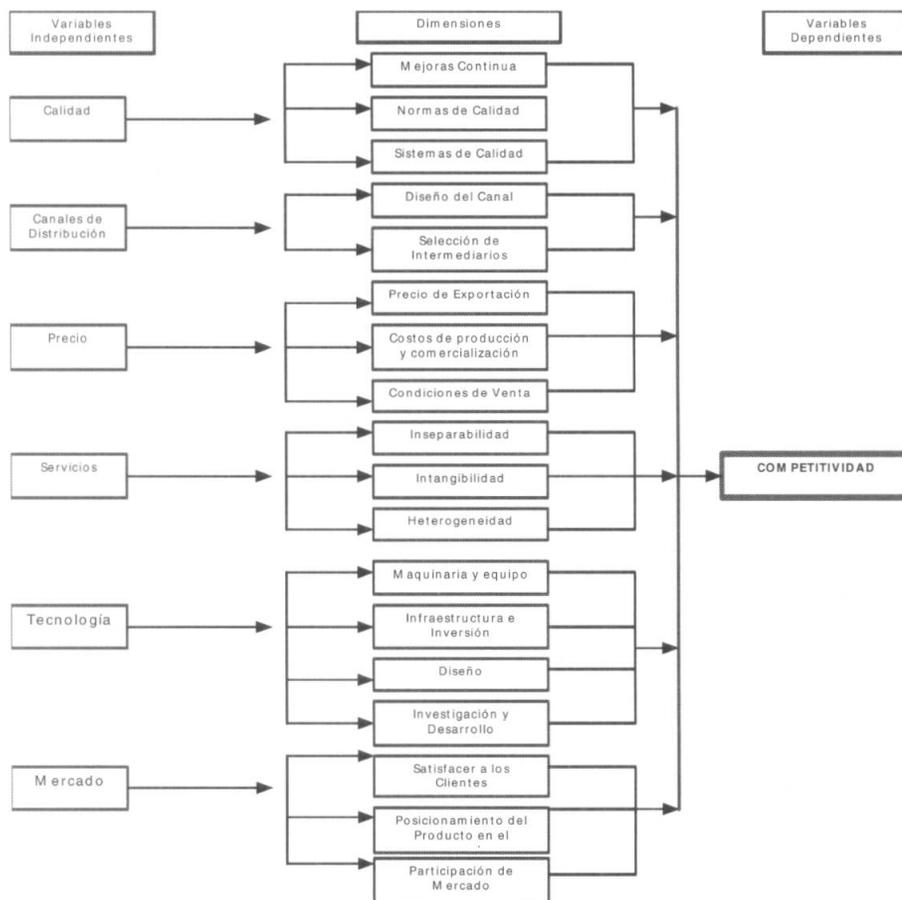
El análisis exploratorio y de frecuencia consistió en la realización de un coteo de variables empleadas en los diversos estudios empíricos y las variables sugeridas a ser empleadas en los estudios teóricos. El resultado se muestra en el diagrama 1.

Al respecto en la siguiente tabla se definen los conceptos, la dimensión y los indicadores, para la medición de las variables, puntualizando la relación operacional, dimensión e “*ítem*” del cuestionario aplicado a las empresas exportadoras de mueble de la RCOM. (Para ver la encuesta consulte el anexo metodológico)

Universo de Estudio y Diseño del Instrumento para Recolectar la Información

Para la recolección de se aplicó un cuestionario los directivos o gerentes de las distintas empresas. La cantidad total de empresas exportadoras

Diagrama 1
Determinación de las variables que inciden en la competitividad



de mueble de la RCOM son 23, de las cuales 20 aceptaron participar en el estudio (se señalan con sobra en la siguiente tabla las empresas que no participaron en el estudio). El cargo de los personajes entrevistados se muestra en la siguiente tabla, los meses de aplicación de las encuestas fueron marzo, abril y mayo de 2006. La entrevista se envió previamente por correo electrónico para que las empresas la conocieran, posteriormente se establecieron reuniones con las empresas *in situ* y se mantuvo el contacto de los entrevistados por si se tenían dudas al respecto.

Tabla 7
VARIABLES, RELACIÓN OPERACIONAL, DIMENSIÓN E INDICADORES

Variable Independiente	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem N°		
Calidad	Es la aplicación de la mejora continua en los procesos de producción, de las normas de calidad y de los sistemas de calidad en beneficio de la empresa.	Mejora continua	Comunicación	1,2		
			Conciencia de los empleados	3		
			Análisis Comparativo de Productos Nacionales vs. Extranjeros	4		
			Inversión	5		
		Normas de Calidad	Conocimiento	6		
			Certificación de Calidad	7		
		Sistemas de calidad	Beneficios del sistema de calidad	8		
			Beneficios de la certificación	9		
		Canales de Distribución	Es el adecuado diseño del canal, y la mejor selección de los intermediarios, para poner el producto a disposición del consumidor para su consumo.	Diseño del canal	Cientes	10
Cultura	11					
Competencia	12					
Objetivos de la compañía	13					
Cobertura	14					
Comunicación	15					
Distribución del producto	16					
Selección de intermediarios	Intermediarios				17	
	Tipo de exportación				18	
Precio	Es la fijación del precio internacional, sobre la base de los costos para su exportación, contando con las condiciones de venta, para dar a los consumidores el beneficio del producto.				Fijación del precio	Manejo del precio
				Precio internacional		20
				Costos de Producción	Conocimiento de costos de los principales competidores	21
					Costos de modificación del producto para su exportación	22
				Costos para exportar	Costos de entrada a mercados internacionales	23
					Costos de producción	24
					Costos de comercialización	25
		Costos de Administración	26			
		Condiciones de venta	Precio	27		
			Transporte	28		
Contrato	29					
Servicios	Buscar la calidad en el servicio y un mejor rendimiento en ventas en función de satisfacer al consumidor mediante un buen desempeño del producto.	Intangibilidad	Asociación de marcas	30		
		Inseparabilidad	Satisfacción de los Clientes	31		
		Heterogeneidad	Servicios Profesionales	32,		

Variable Independiente	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem Nº
Tecnología	El mejor uso de la asistencia técnica, de una mayor infraestructura tecnológica y de la innovación nos redundará en una mayor competitividad	Maquinaria y equipo	Utilización de los recursos	33
			Modernidad	34,
		Diseño	Inversión	35
			Diseño	36
			Innovación	37
		Infraestructura	Competidores	38
		Investigación y Desarrollo	Inversión	39,40
			Servicios Profesionales	41
Tecnologías utilizadas por los competidores	42,43			
Mercado	Es la capacidad que tiene una empresa para mantener una participación de mercado, con un posicionamiento del producto, que dé, la preferencia por el producto y satisfaga los deseos y necesidades de los consumidores.	Participación de mercado	Crecimiento en ventas	44,45, 46
		Posicionamiento	Atributos del producto	47
		Preferencia de los consumidores	Grado de preferencia	48
		Satisfacción de consumidores	Grado de desempeño percibido del producto	49,50

Fuente: elaboración propia, para ver el cuestionario correspondiente a los ítem consulte el anexo 1.

Tabla 8
Relación de empresas exportadoras de muebles en México a los Estados Unidos de América a encuestar.

Nº	EMPRESA	ESTADO	DIRECTIVOS ENTREVISTADOS
1	DISANT, S.A. DE C.V.	Aguascalientes	Gerente General
2	CONSOLIDADORA ESPACIO MEXICO, S.A.	Aguascalientes	Gerente General
3	CASA CANAL, S.A. DE C.V.	Guanajuato	Administrador
4	FABRICA DE MUEBLES GUANAJUATO	Guanajuato	Gerente General
5	SAFRA EXPORTADORA	Guanajuato	Gerente de Exportaciones
6	EXPORTACIONES Y VIAJES DE SONORA,	Guanajuato	Gerente General
7	ARTE EXPORTACION, S.A. DE C.V.	Jalisco	Gerente General
8	CASOLMEX EXPORT, S.A. DE C.V.	Jalisco	Director
9	DISEÑO NUEVOHISPANO, S.A. DE C.V.	Jalisco	Director General
10	ENLACE ARTESANAL, S.A. DE C.V.	Jalisco	Director General
11	EXPORTA MANOS DE MEXICO, S.A. DE	Jalisco	Director
12	GALERIA DE ARTE EN JOYAS Y	Jalisco	Gerente General
13	GALERIAS SERGIO BUSTAMANTE, S.A.	Jalisco	Ventas
14	GRUPO CARPINTERO, S.A. DE C.V.	Jalisco	Director General
15	INDUSTRIAL DE DISEÑOS, S.A. DE C.V.	Jalisco	Gerente
16	MIGUEL ANGEL ALVAREZ DEL CASTILLO	Jalisco	Gerente Comercial
17	MUEBLES DISEÑO INTERNACIONAL, S.A.	Jalisco	Representante de Ventas
18	TABLES & MORE, S.A. DE C.V.	Jalisco	Director General
19	CON SOLIDEZ	Jalisco	Director General
20	AVILA MUEBLES Y RECUBRIMIENTOS DE	Michoacán	Gerente
21	MARIA CRISTINA RUBIO HERNANDEZ	Michoacán	Director
22	FERNANDO SAAVEDRA LEAL	Michoacán	Gerente
23	PRODUCTORA MUEBLERA DE PATZCUARO	Michoacán	Administrador

Para la aplicación de la entrevista se cumple con tres requisitos fundamentales: a) validez “al tratar de captar de manera significativa y en un grado suficiente y satisfactorio aquello que es objeto de investigación” y b) fiabilidad “dada por la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos” (Ander-Egg, 1995, pág. 273) y c) representatividad de la muestra, debido a que se obtuvo la información de 87% del universo de estudio.

El cuestionario se integró de 50 preguntas con cinco alternativas para cada una. Las preguntas se diseñaron con base en la naturaleza de la información que se pretende obtener de las variables a conocer (Calidad, Canales de Distribución, Precio, Servicios, Tecnología y Mercado).

Medición de las Variables

En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”. La medición requiere de cuatro elementos: el *mesurandum*, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y una unidad de medición (Bunge, 1975) en (Navarro & Pedraza, 2004).

1. El *mesurandum* se refiere a la propiedad del sistema concreto que se medirá.
2. El concepto cuantitativo del *mesurandum* es la magnitud que representa la propiedad objetiva.
3. Escala conceptual y escala material. En ellas se puede registrar o medir la magnitud.
4. Unidad de medición, que es propia de algún sistema de unidades coherente.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan *ítems* y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Padua, 1996) en (Navarro & Pedraza, 2004).

Se utilizó una escala tipo Likert⁸, la cual es una medición ordinal y “consiste en un conjunto de *ítems* presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Con los resultados obtenidos, se procedió a clasificar los *ítems* favorables altas o bajas a las variables analizadas, para posteriormente, efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de respuesta, ello con la finalidad de establecer los valores de escala y con ésta las posiciones de rango. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 5, 4, 3, 2, 1, para cada *ítem*, correspondiéndose esta numeración con los conceptos siguientes:

Muy Alta Competitividad	5
Alta Competitividad	4
Regular Competitividad	3
Baja Competitividad	2
Muy Baja Competitividad	1

Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores entendidos en cada pregunta en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala de Likert, el puntaje máximo es igual al número de *ítems* multiplicados por el puntaje mayor en cada

⁸ Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta. Se trata sin embargo, de un enfoque vigente y bastante popularizado.

alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de *ítems* multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta (Navarro & Pedraza, 2004).

Escala de medición del índice de competitividad

La puntuación máxima del cuestionario es de 250 puntos (50 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y la mínima es de 50 puntos (50 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). La escala intermedia se al cuantificar las entrevistas quedando como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9
Rango de Escalas de la competitividad.

Muy alta Competitividad	Alta Competitividad	Regular Competitividad	Baja Competitividad	Muy baja Competitividad
250	210	170	130	90
				50

Competitividad del sector mueblero en la RCOM: evidencia empírica

El análisis de las respuestas obtenidas de la instrumentación de los cuestionarios aplicados a las empresas exportadoras de muebles ubicadas en los estados de Michoacán, Jalisco, Guanajuato y Aguascalientes, dan cuenta de la situación que guarda este sector en términos de la competitividad.

La competitividad se mide considerando las variables, de las cuales el promedio del puntaje alcanzado en la competitividad del sector mueblero de la RCOM fue de 180 unidades que ubicadas en la

escala muestran. Lo que estaría mostrando una competitividad alta. La moda fue de 167 significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde a una regular competitividad, el 50% de las empresas está por encima (mediana) del valor 181.5 puntos. El promedio de las empresas se ubica en 180 puntos (Alta competitividad). La desviación del promedio es de 21.52 puntos. Vale la pena destacar que ninguna empresa calificó como baja o muy baja competitividad (en el rango de 50 a 130 puntos).

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las veinte empresas con respecto a la competitividad fueron los siguientes: una empresa presentó una muy alta competitividad con 217 puntos, doce empresas (60%) presentaron una buena competitividad y las siete empresas restantes (35%) presentaron una competitividad regular, lo que quiere decir que el 65% de las empresas exportadoras de muebles de madera a las ubicadas en la Región Centro Occidente son muy altamente y altamente competitivas en el mercado de los Estados Unidos de América. La categoría que más se repitió fue de 167 puntos.

La empresa 15 calificó como la que cuenta con una muy alta competitividad (ver tabla 9) y las doce empresas siguientes 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 20 que representan el 60%, calificaron con una alta competitividad. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y elevados. En cuanto a la cantidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 463.20 puntos.

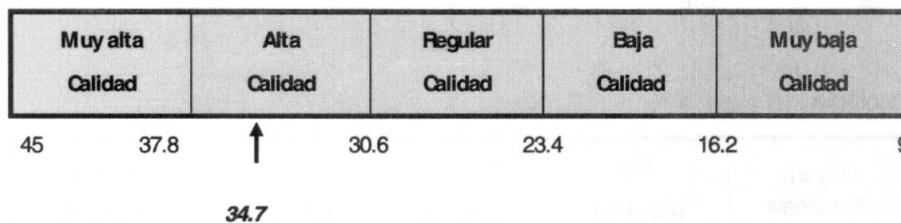
La distribución de frecuencias que se obtuvo de la competitividad del sector mueblero en la Región Centro Occidente de México fue la siguiente:

Tabla 12
Frecuencia de la variable competitividad por empresa, según estado de la RCOM

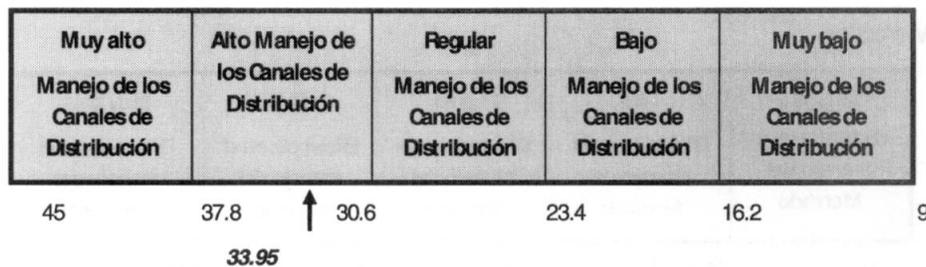
Estado	MA 250- 210 puntos	A 209- 170 puntos	R 169- 130 puntos	B 129- 90 puntos	MB 89- 50 puntos	Total
Michoacán	0	1	3	0	0	4
Jalisco	1	6	4	0	0	11
Guanajuato	0	3	0	0	0	3
Aguascalientes	0	2	0	0	0	2
Total	1	12	7	0	0	20

Tabla 12
Escalas de las variables que inciden en la competitividad
de la industria del mueble

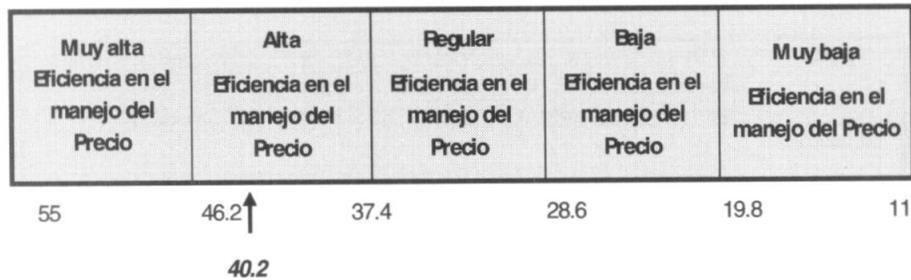
Calidad



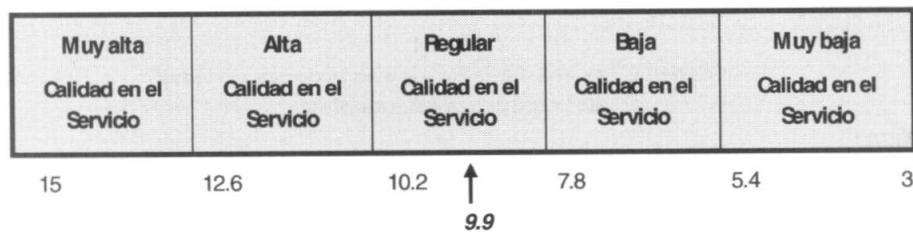
Canales de distribución



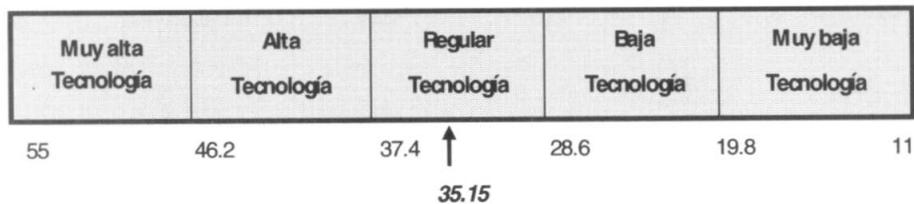
Precio



Servicios



Tecnología



Mercados

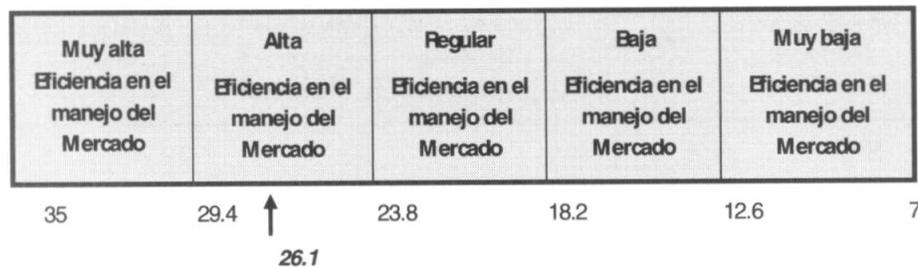


Tabla 13
Matriz de Coeficiente de correlación de determinación (R^2) bivariadas

Variables	Calidad	Canales de Distribución	Precio	Servicios	Tecnología	Mercado	Competitividad
Calidad	1.000	0.259	0.202	0.027	0.174	0.316	0.474
Canales de Distribución	0.259	1.000	0.665	0.164	0.244	0.540	0.756
Precio	0.202	0.665	1.000	0.372	0.194	0.427	0.705
Servicios	0.027	0.164	0.372	1.000	0.117	0.332	0.352
Tecnología	0.174	0.244	0.194	0.117	1.000	0.498	0.560
Mercado	0.316	0.540	0.427	0.332	0.498	1.000	0.812
Competitividad	0.474	0.756	0.705	0.352	0.560	0.812	1.000

Discusión de resultados

Los resultados muestran que 13 de 20 las empresas exportadoras de muebles son altamente competitivas. A la vez que el mercado, el precio y los canales de distribución son las variables que más inciden en la competitividad. Lo que sugiere que la fuente de ventaja competitiva de las empresas de la industria del mueble de la RCOM, se ubica en estos rubros.

La aplicación del instrumento de medición apoyado en la encuesta muestra aspectos cualitativos, que fueron cuantificados. Una de las ventajas es que para la realización de la entrevista la percepción arroja un resultado aproximado a los "datos duros". Sin embargo, se debe reconocer que se tienen debilidades, entre las cuales destaca la subjetividad y la circunstancia. Sin embargo para fines de análisis y la construcción de un índice de competitividad se cuenta con los elementos suficientes.

Los resultados arrojados no tienen un carácter estrictamente comparativo con otros países y con ello la explicación de la pérdida de posición competitiva del país, por dos cosas: a) los resultados son parciales referentes a una región y b) no se cuenta con un estudio similar en estos países que arroje información al respecto. Por lo que en este sentido el estudio tiene un carácter general.

Conclusiones y recomendaciones

Desde el instrumento de medición aplicado para conocer la competitividad de las empresas exportadoras del mueble en México. Las variables seleccionadas sugieren que más de la mitad de las empresas son altamente competitivas. Sin embargo la pérdida de posición competitiva de la industria del mueble nacional sugiere que otros países tienen fuentes de ventaja competitiva superior, (el caso de China, Italia y Estados Unidos). En tanto que la fuente de ventaja de las empresas RCOM son el precio, los canales de distribución y la relativa cercanía con el mercado más grande del mundo. Lo que no garantiza una fuente de ventaja sostenible. La calidad, los servicios y la tecnología mostraron los niveles de correlación más bajos respecto de la competitividad, lo que muestra que no hay fuente de ventaja. Por lo cual se debe buscar una fuente de ventaja competitiva sustentable en la calidad, la innovación en diseño y tecnología, así como en los servicios venta y posventa.

La organización de la industria del mueble de madera de exportación en la RCOM, no promueve las sinergias y las economías de escala. Se aprecia que la producción de tipo artesanal no genera economías de escala suficientes para mantener un ritmo de crecimiento acorde con los principales competidores del mundo en este rubro.

El promedio del índice de competitividad de las empresas exportadoras de Muebles de RCOM se ubican en 180.05 (alta competitividad). Con una desviación de 21.5 unidades, lo que muestra una tendencia hacia la homogeneidad. Lo que se refleja en que ninguna empresa calificó con muy baja competitividad.

El índice de de competitividad propuesto para las empresas exportadoras de mueble de la RCOM es aprobado en sus variables independientes, (mercado, canales de distribución, precio, tecnología y servicios) lo cual muestra elementos importantes para poder identificar la competitividad a escala nacional. Se sugiere un estudio sobre esta industria a escala nacional para conocer la situación del sector, así como las posibles medidas estratégicas para su mejora. En el caso de las investigaciones realizadas a principios de los noventa, se reflejaron en propuestas que alentaron a los productores de Jalisco, actualmente líderes de la región.

Bibliografía

- Aguilar, I. (1995). Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México. *Comercio Exterior*, Vol. 5 No. 6, 479.
- Alvarez, T. (1998). *El manual de la competitividad actualizado*. México: Panorama.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación Social*. Buenos Aires, Argentina: LUMEN.
- Armendariz, S. (2004). Analisis FODA del sector mueblero. (U. d. Guadalajara, Ed.) *Revista Universitaria del Centro Universitario de la Cienega*, pg 15-26.
- ASORA. (2004). Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas Equipos y Herramientas para la Industria Maderera. *Madera & tecnología*. No. 52 .

- Austin Associates, J. (4 de Enero de 2002). Recuperado el 15 de 08 de 2006, de Estudio del mercado mundial para marcos y molduras, muebles y puertas de madera: [Http://bogota.usembassy.gov/wwwfad04.pdf](http://bogota.usembassy.gov/wwwfad04.pdf)
- Azua, J. (2000). *Alianza competitiva para la nueva economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*. España: Mc Graw Hill.
- Bancomext. (1999). *Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. México: Bancomext, serie de documentos técnicos.
- BANCOMEXT. (2003). *El perfil del mercado de muebles de madera del sureste de Estados Unidos*. Miami, Florida: Perfiles y Estudios de los Estados Unidos de Bancomext.
- Bancomext. (2002). *El perfil de mercado de muebles rústicos del sureste de Estados Unidos*. Miami: Consejería Comercial de Miami, Florida.
- Bancomext. (2004). *Estados Unidos y la Comercialización de los Muebles*. Miami, Florida: Bancomext.
- Bancomext. (1993). *Principales zonas productoras de muebles en México*. México: Departamento de Cooperación y Negociaciones Internacionales.
- Bancomext, E. (2000). *Guía de Exportación sectorial de muebles y sus partes*. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Bonales, J. (2003). *Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate*. Morelia: ININEE.
- Bunge, M. (1975). *La Investigación Científica*. Barcelona, España.
- Calderón Gastellum, K. (15 de Febrero de 2007). *Bancomext*. Recuperado el 21 de Julio de 2008, de www.bancomext.com/bancomext/publicasecciones/secciones/9303/muebles.doc
- CEPAL. (1989). *Industrialización y desarrollo. Informe No. 6*. Chile: ONUDI.
- Chavez Ferreiro, J. (2004). *La competitividad de las exportadoras de fresas del valle de Zamora, Michoacán*. Tesis Doctoral, Instituto Politecnico de México, México.

- García, S. G. (1993). *Esquemas y modelos de competitividad*. Madrid: Ediciones Castillo.
- Gutiérrez, H. (1997). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Espinoza, G. (26 de Enero de 2006). Industria mueblera, sector que se 'apolilla'. *El Universal* .
- Hernández, R., & Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill.
- ICEX. (2004). *El mercado del mueble en la República Popular de China*. Shangai: Instituto Español de Comercio Exterior Oficina Económica y Comercial de la embajada de China en Shanghai.
- Industria Asociación Maderera de Fabricantes, y. R. (2004). La industria del mueble a nivel mundial. *ASORA de Madera & tecnología* .
- INEGI. (7 de 09 de 2001). *INEGI* . Recuperado el 13 de 06 de 2006, de <http://www.dgncnesyp.inegi.gob.mx/bsne/n10/n10.html>.
- International Trade USA, Express. (13 de 9 de 2006). *International Trade USA*. Recuperado el 2007 de 02 de 24, de <http://tse.export.gov/MapFrameset.aspx?MapPage=NTDMapDisplay.aspx&UniqueURL=wikobp45f3upfa451xjzl355-2006-2-2-12-56-27>
- IVEX, I. V. (Abril de 2005). *Sector del mueble en México*. Recuperado el 15 de 06 de 2008, de www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/MEXICO-Mueble-2005/México.%20Mueble.pdf
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Kirkland, R. (1988). Entering a New Age of Boundless Competition. *Fortune* (6), 23-45.
- López, M. G., & Montes, R. S. (2001). Investigación y desarrollo, innovación y nuevas formas de comercialización ante la apertura comercial: El caso del sector mueblero de Jalisco. *Entorno Económico* , XXXIX (25), 14-23.

- Maslaton, C. G. (2005). Potencial del complejo maderero argentino. *Revista del Instituto Nacional de Tecnología Industrial* (2), 35-43.
- Monteverde, A. (1992). *Estrategias para la competitividad internacional*. Argentina: Macchi.
- Navarro, C. J., & Pedraza, R. ., (2004). Eficiencia administrativa y productividad en la industria electrica de la División Centro Occidente en México. *Ciencia Nicolaita* (37), 39-59.
- Padua, J. (1996). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. México: FCA.
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Revista Forestal de Peru. (2003). *Peru forestal*. Recuperado el 25 de Febrero de 2004, de www.forestal.org/revista/ la industria mundial del mueble
- Schuler, A., & Lawser, S. (1 de June de 2007). The U.S. Forniture Industry: Yesterday and Today... Will There Be a Tomorrow? *WoodDigest* .
- SECOFI. (1998). La Industria Mueblera en México. *Elementos para la planeación, organizacion y control de una empresa para la fabricación de muebles de madera*, (pág. 4). Mexico.
- Torres, F. (2004). *Cluster de Muebles de Madera, Vison 2020*. Tesis de Maestria, Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, Mexico.
- U.S. Departament of Commerce, C. (2005). *2002 Economic Census*. Gobierno de los Estados Unidos.
- Villareal, R. (2002). *Mexico Competitivo 2020 « Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo»*. Mexico: Océano.
- Wilensky, A. (1986). *Marketing estratégico simbolico de la demanda y clave real del negocio*. Tesis Doctoral, Buenos Aires, Argentina.

Anexo metodológico.
Entrevista aplicada en las 20 empresas exportadoras de mueble de la RCOM.

Nº	Variable calidad
1	¿Conocen los trabajadores en su área de trabajo, los procesos de calidad de la empresa?
2	Las normas de calidad ¿Con que frecuencia se encuentran disponibles para los trabajadores?
3	¿Qué tan importante es la calidad para todo el personal de la empresa?
4	¿Con qué frecuencia se hace un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos, con los productos de los competidores?
5	¿Qué nivel de importancia tiene para la empresa invertir en la mejora continua de la calidad?
6	¿En que medida se conocen las normas internacionales de calidad que exigen en el mercado destino?
7	¿Qué importancia tiene el de certificar sus procesos de calidad así como la de sus proveedores?
8	¿Qué grado de importancia tiene los sistemas de calidad en su empresa?
9	¿Qué importancia tiene para la empresa tener una certificación de calidad en su proceso?
Nº	Variable Canales de Distribución
10	¿En que medida conoce la empresa el perfil de sus clientes del mercado de los Estados Unidos de América?
11	¿Conoce la empresa las formas de compra – venta de los muebles de madera en el ámbito cultural de los Estados Unidos de América?
12	¿Conoce la empresa quienes son sus competidores de otras partes del mundo y de Estados Unidos de América?
13	¿Se encuentra la distribución directa de sus productos dentro de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo?
14	¿Se han logrado cubrir los objetivos planteados por la empresa en lo que respecta a la cobertura del mercado en los Estados Unidos de América?
15	¿Con que frecuencia se tiene comunicación con los clientes extranjeros?
16	¿Qué tan importante es para la empresa llevar a cabo la distribución del producto a los Estados Unidos de América?
17	¿Qué tan eficiente es la comunicación con los intermediarios internacionales?
18	¿Qué tipo de exportación se está llevando a cabo?
Nº	Variable de Precio
19	¿Qué importancia tiene para la empresa el manejo del precio de exportación?
20	¿Conoce usted los precios internacionales de sus productos en el mercado de los Estados Unidos de América?
21	¿Conoce usted los costos de sus principales competidores?
22	¿Qué tan costoso es modificar el producto a las nuevas necesidades del mercado?
23	¿Qué tan altos son los costos para poder entrar al mercado de Estados Unidos de América?
24	¿Qué tan eficientemente se manejan los costos fijos y los costos variables en el proceso dentro de la empresa?
25	¿Qué tan eficientemente se manejan los costos de comercialización para poder llevar los muebles a los Estados Unidos de América?
26	¿Qué tan eficientemente se administra el proceso de internacionalizar su producto?
27	¿Tiene ventajas o desventajas en el aspecto económico, el vender para el mercado de los Estados Unidos de América?
28	¿Con que periodo de frecuencia se tiene el control de la transportación del producto desde el lugar de origen hasta el destino final en el extranjero?
29	¿Se tiene conocimiento de todos los tipos de contrato para comercializar el producto en el ámbito internacional?
Nº	Variable servicios
30	¿La empresa tiene una marca corporativa que identifique sus embarques de producto?
31	¿Con qué frecuencia supervisan la satisfacción de sus clientes de los Estados Unidos de América?
32	Con la finalidad de proveer un mayor servicio a los clientes en cuanto al diseño ¿Con qué frecuencia la empresa contrata los servicios de diseñadores de muebles?

Nº	Variable Tecnología
33	¿En qué porcentaje se encuentra trabajando la capacidad instalada de producción de la empresa?
34	En función a la tecnología más moderna en el mercado ¿En que condiciones se encuentra su maquinaria y equipo de producción?
35	¿Con que frecuencia invierte la empresa en maquinaria y equipo para la producción?
36	¿Qué tan importante es el diseño de sus muebles en el mercado de los Estados Unidos de América?
37	La compañía en el aspecto del diseño de los muebles ¿que tan innovadores se consideran
38	¿Cómo se encuentran la infraestructura de la empresa respecto a sus principales competidores internacionales?
39	¿Cuál es el rango de inversión en que se encuentra la empresa en función a la investigación y desarrollo tecnológico?
40	¿Es importante para la empresa invertir en capacitación técnica?
41	¿Con qué frecuencia la empresa contrata o utiliza asesoría o consultorías técnicas de empresas nacionales o extranjeras?
42	¿Cuales son las áreas en las que realiza mayores inversiones?
43	¿Conoce usted cuáles son las tecnologías usadas por sus competidores y los cambios futuros de tecnología?
Nº	Variable Mercado
44	En el crecimiento en ventas ¿se han cumplido con los objetivos planeados en los últimos 3 años?
45	¿En que porcentaje ha crecido o reducido su participación de mercado en los últimos cinco años, de 2000 a 2005?
46	En cuanto al volumen de ventas anuales en dólares al cierre de 2005 ¿En que escala se encuentra la compañía?
47	¿Piensa la empresa que los atributos del producto satisfacen a los consumidores?
48	¿Cuál es el grado de preferencia de los consumidores por su producto?
49	En la retroalimentación con sus clientes considera que el servicio postventa es el adecuado
50	¿Cuál es el grado de satisfacción que la empresa percibe de sus consumidores?