



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

“Detección de problemas que impiden mejorar la situación económica del Auditorio Municipal de San Pedro Tultepec mediante el desarrollo de la primer fase de un Plan de marketing”

TESINA PROFESIONAL

para obtener el título de

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

Edgar Fernando Gutiérrez Campos

ASESOR DE TESIS:

M.en E. Juvenal Rojas Merced

Mayo 2015

Índice

Capítulo 1. Marco conceptual	11
1.1 Planeación	11
1.2 Marketing	13
1.3 Planificación	14
1.4 Marketing operativo y Marketing estratégico	16
1.5 Plan de marketing	17
1.5.1 Fases de un plan de marketing	18
1.5.1.1 Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación	19
1.5.1.2 Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing	19
1.5.1.3 Tercera Fase: Decisiones operativas de marketing	20
1.5.2 Ventajas de un plan de marketing	22
1.6 Plan estratégico	23
1.7 Plan de marketing vs Plan estratégico	24
1.8 Plan de acción	26
1.9 Plan de marketing vs Plan de acción	27
1.10 Plan de negocios	30
1.11 Proyecto de inversión	31
Capítulo 2. Contexto nacional e internacional del sector de muebles en México.	33
2.1 Situación de la industria del mueble en México	33
2.2 El sector de muebles en México y su participación en el comercio internacional	37
2.3 Estructura del subsector de muebles en México, como parte del sector manufacturero	42
2.4 El sector mueblero como generador de empleo	43
2.5 Estructura empresarial del sector de muebles	45
2.6 El sector mueblero y la producción forestal	48
2.7 Principales Entidades productoras de muebles	54
2.8 Entorno Económico de México y del Sector de Muebles	56
2.9 Principales características de la pequeña y mediana empresa mueblera en México	64

Capítulo 3. Situación del sector de muebles de madera en San Pedro Tultepec.

.....	69
3.1 Productos y oferentes de muebles en San Pedro Tultepec.....	69
3.2 Análisis de los competidores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.	77
3.3 Análisis del consumidor de muebles en San Pedro Tultepec: Estudio de mercado.	84
3.3.1 Diseño de la encuesta.	85
3.3.1.1 Encuesta a consumidores del Auditorio: Resultados.	86
3.3.1.2 Encuesta a consumidores no propiamente del Auditorio: Resultados.	90
3.3.2 Análisis de mercado.	95
3.4 Análisis interno de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.	99
3.4.1 Producción.....	100
3.4.1.1 Productos.....	101
3.4.1.2 Estilo y acabado del mueble.....	105
3.4.1.3 Proveedores.	106
3.4.1.4 Tipos de comerciantes en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.	107
3.4.1.5 Orientación de la producción de muebles	108
3.4.2 Mercadeo y ventas	109
3.4.2.1 Pedidos.....	109
3.4.2.2 Forma de pago.	109
3.4.2.3 Canales de distribución.	110
3.4.2.4 Ciclo de ventas.	111
3.4.2.5 Medios de promoción.	112
3.4.2.6 Precios.....	113
3.4.2.7 Clientes.....	117
3.4.2.8 Garantía y devoluciones.	117
3.4.2.9 Transporte y entrega.	119
3.4.3 Organización y Personal.....	119
3.4.3.1 Organización.....	119
3.4.3.2 Personal.....	120
3.4.4 Finanzas y contabilidad.	122

3.4.4.1 Finanzas personales.....	123
3.4.4.2 Contabilidad.....	124
3.5 Diagnóstico de la situación: Matriz FODA.	125
3.5.1 Matriz FODA.....	125
Conclusiones y propuestas.	139
Bibliografía.....	152
Anexos.	157
Anexo 1. Cuestionario dirigido a clientes de San Pedro Tultepec, excepto la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.	157
Anexo 2. Cuestionario dirigido sólo a clientes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.....	161

INTRODUCCIÓN

Conocer las necesidades de los clientes, es fundamental para toda organización, esto permite diseñar servicios y productos hechos a la medida de los requerimientos del consumidor, consciente de esto las empresas actuales han optado por apoyarse en diferentes herramientas de mercadeo para lograr una proximidad con las expectativas de los clientes.

“En México existen más de 4 millones de empresas -según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) – de las cuales el 97% son MiPymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y en su conjunto aportan el 73% de los empleos a nivel nacional” (Antúnez, 2012a:6).

Sin embargo, el diagnóstico que dan tanto la Secretaría de Economía (SE) como la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), es lapidario: los emprendedores no tienen buenas prácticas de negocio ni de administración, y por eso sólo uno de cada 10 sobrevive a los primeros cinco años de gestión. En resumen, hay más “changarros” que verdaderas empresas.

“De 2002 a la fecha (2012), las Pymes mexicanas pasaron de aportar 52% del Producto Interno Bruto (PIB) a sólo 34%, según un estudio de la firma consultora Salles Sáinz-Grant Thornton” (Antúnez, 2012a:7).

Lo anterior genera un impacto directo en la economía del país, de tal manera que es necesario que los pequeños y medianos empresarios de México, asuman la responsabilidad de adaptar el negocio para que adquiera un alto y constante crecimiento que permita agilizar la economía, mejore la competitividad y contribuya a disminuir el desempleo.

Aunque los datos apuntan a múltiples factores que determinan el éxito de una empresa según Antúnez (2012a) entre otras cosas necesita de procesos además de una visión de mediano plazo, lo que de inmediato hace notar la importancia de planificar los procesos involucrados dentro de la empresa.

Uno de estos procesos y principal objetivo de marketing es precisamente la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario –mejor que la competencia- produciendo beneficios para la empresa. El conocimiento del cliente y/o consumidor, su vivencia, son las claves que alimentan la vida de la empresa, y el grado en el que ésta vuelque sus recursos para identificar esas necesidades marcará la orientación estratégica a seguir (Sainz, 2011).

En ese sentido es muy importante para las empresas conocer y orientarse a las necesidades del cliente, sin importar el tiempo que tengan de gestión, pues los cambios son constantes y actualizarse de manera correcta, es indispensable.

El auditorio municipal de San Pedro Tultepec, es un ejemplo y peculiar caso, dicho inmueble pertenece al municipio de Lerma, actualmente es la tienda de muebles de madera más grande de la localidad, con una trayectoria de poco más de 20 años, y la participación de más de 100 comerciantes distribuidos en planta alta y planta baja, ofrecen diversos diseños en muebles de madera, impregnando acabados desde los tradicionales rústicos, hasta muebles modernos estilo minimalista en diversas mezclas de colores como el chocolate o el entintado.

A pesar de que el Auditorio presume tener varios años de gestión, está expuesto a diversos factores en el mercado que ponen en riesgo su continuidad, por ejemplo: preferencias y/o necesidades del cliente, competidores, cambios sociales, políticos, económicos y geográficos, entre otros más. Si bien estos cambios resultan ser factores internos y externos, es fundamental no omitirlos, identificarlos y por ultimo tomar acciones al respecto.

El surgimiento de una nueva empresa puede ser complicado en sus inicios, sin embargo con la planificación y dirección adecuada, es muy probable que sobreviva durante sus primeros años de gestión, sin estas bases cualquier empresa joven o madura, se somete a escenarios que arriesgan la vida de las mismas.

El panorama actual en el Auditorio es muy semejante a lo que describen las líneas anteriores, pues como organización carecen de planificación en lo que quieren y no existe una dirección concreta hacia donde desean llegar.

Dentro del Auditorio se formaron dos grupos, divididos de acuerdo a cada una de las secciones donde están establecidos, en este caso planta alta y planta baja, esta última constitucionalizada en 1992, con el nombre de Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec e integrada por 55 comerciantes. Si bien la mayoría de la gente desconoce su nombre oficial, es común que simplemente se le atribuya el sobrenombre de “El Auditorio”, generalizando ambas agrupaciones como una sola, aunque no lo son.

La Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec y a quien está dirigida esta investigación, es pionera en la fabricación y venta de muebles de madera de la localidad, y son referentes en el mercado, pues su oferta es amplia y diversa.

En sus inicios la situación fue complicada, sobre todo porque nadie creyó que un puñado de artesanos (hoy Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec) se incursionara en la fabricación y venta de muebles de madera, y mucho menos en el impacto que este giro dejaría en San Pedro Tultepec, hoy reconocido como capital del mueble.

Al principio, el Auditorio era el único punto de exhibición y venta de muebles en la localidad, sin embargo esto desapareció, pues la demanda de muebles creció y con ello la entrada de cientos de competidores, que poco a poco disminuyeron las ventas e ingresos de los artesanos.

Es un hecho que la competencia obliga a las empresas a ser más competitivas y quien resulta beneficiado es el consumidor, pues la oferta en calidad y precio es más amplia. Bajo este contexto, el Auditorio debiera estar abarrotado de clientes pues adicional a los competidores externos, internamente también existe competencia, pues no hay alianzas o sociedad entre los comerciantes, cada uno trabaja por su cuenta.

En ese sentido con una doble competencia, los incentivos son mayores para atraer a más consumidores, sin embargo esto no ocurrió. Lo anterior se explica porque cada que un cliente visita el Auditorio, inevitablemente debe recorrer la avenida principal (Av. Juárez) y en esta se satura toda la competencia, misma que limita la llegada de más compradores, y aunque hay caminos alternos hacia el Auditorio, estos son poco utilizados.

De esta manera las ventas e ingresos de los artesanos de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec se vieron duramente afectados por la entrada de cientos de competidores, en primera porque el incremento en la calidad en sus productos no se vio reflejada en los precios de los mismos, es decir, trabajaron más, ganando menos y en segunda porque su desventaja geográfica los posiciona a final de la lista para la captación de clientes.

Actualmente, tanto la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, como el comerciante por individual vive una situación económica que con el tiempo empeora, están siendo perjudicados por las bajas ventas en consecuencia de una captación de clientes que desciende con el tiempo, la escasez de ventas y la incesante competencia externa orilla a la mayoría de los muebleros a cometer errores al fijar los precios, a tal grado de lograr ventas a costa de mínimos márgenes de utilidad.

De esta manera los comerciantes del Auditorio deben estar conscientes y convencidos que es necesario llevar acciones que den respuesta a la realidad actual, sin embargo ¿Por dónde comenzar?, ¿Qué, cuándo y cómo hacerlo?, a principios de la investigación se puntualizó la relevancia que implica planificar, pues esto determina hacia donde quieren llegar las empresas, por otra parte conocer las necesidades y preferencias del cliente –mejor que la competencia- resulta indispensable para la permanencia de cualquier organización, que en esencia es mercadeo o marketing.

Obedeciendo estas indicaciones y contestando las preguntas anteriores, primero es necesario diagnosticar la enfermedad, o bien, saber a fondo la situación actual de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec y este es el principal objetivo de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Con la matriz o análisis FODA, es viable obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con las estrategias y objetivos formulados por las empresas, sin embargo si no existe una dirección específica y bien definida, cualquier decisión estará desatendida, sin fuerza y no podrá medirse en el tiempo.

Lejos de un juego de palabras, entre la importancia de planificar y orientarse a las necesidades del cliente, plan y marketing, el Auditorio bien puede mejorar su situación,

adoptando precisamente un plan de marketing, mismo que se integra por etapas divididas en tres fases, de las cuales el análisis FODA compone la primera de ellas.

Si bien existen alternativas adicionales, como el plan de acción o el plan estratégico, por diferentes razones se explica porque resulta más apropiado perseguir el desarrollo de un plan de marketing, aunque este no constituya el propósito de esta investigación.

De hecho el principal objetivo de este documento, es identificar no solo aquellos problemas que repercuten en la baja captación de clientes y consecuentemente en la disminución de las ventas, sino en profundizar particularmente en los factores internos y externos, que perjudican ahora y/o en un futuro las condiciones económicas en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, a través de la primer fase de un plan de marketing.

Al final se persigue reconocer problemas más profundos, reflejados en un panorama completo, abarcando desde los complejos externos que van desde la situación del sector mueblero mexicano en un antes y un después, hasta la particularidad de los competidores y de la misma Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec. Lo anterior con una esencia descriptiva, que no está obligada a resolver nada pero con diferentes propuestas que contribuyen a mejorar la realidad. Dicha investigación estará distribuida en tres capítulos.

El primer capítulo refleja el estado del arte actual en términos de planeación y marketing dentro de una organización, en él se aclara la diferencia con otras herramientas de mercadeo y sostiene porque es más apropiada para la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, sin embargo su principal propósito es señalar que la implementación y elaboración de dichos planes resulta fundamental como parte de un proceso de planificación organizacional en las empresas.

El segundo capítulo vislumbra el contexto nacional e internacional del sector mueblero mexicano, observando su comportamiento al menos durante la última década, detectando los avances y retrocesos en contraste con indicadores comerciales y de amplia influencia como el sector de la construcción o el índice de confianza del consumidor.

La principal intención es reconocer si la situación por la que atraviesa la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec obedece a un efecto generalizado por la influencia china y crisis en otros sectores o más bien refiere a rezagos en tecnificación, administración y competitividad en la industria nacional de muebles.

En el capítulo tres, procede la descripción de la situación interna y externa de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, esta última desglosando aspectos actuales de la situación mueblera en México desde una perspectiva Pyme, y abordando consecuentemente particularidades en los competidores y clientes de los artesanos del Auditorio.

En contraparte el reconocimiento interno de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, prepara aspectos que van desde los problemas organizacionales como la falta de comunicación entre comerciantes hasta su peculiar forma de competir en producto y precio.

Una vez descrito el entorno y la situación interna, la matriz FODA permite detectar no solo aquellos problemas citados en un inicio, sino todos aquellos que hoy en día influyen negativamente, los cuales son traducidos en amenazas y debilidades, y sustentan la colaboración entre comerciantes y profesionales para el complemento del plan de marketing, como una herramienta necesaria y conveniente para hacer frente al panorama actual.

Posteriormente, las conclusiones remarcan los principales puntos de toda la investigación, señalando las principales razones por las cuales conviene elaborar un plan de marketing y recalando en la necesidad de implementar acciones a corto plazo. En este apartado se preparan algunas recomendaciones en función de la problemática actual bajo un contexto de lo que puede o debe hacerse para dar solución a ello.

En lo particular es de especial interés el área de marketing que desarrollan las empresas, específicamente por la importancia que implica orientarse a las necesidades del mercado y del cliente principalmente. Por otra parte, como integrante del grupo Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, surge la inquietud por detectar aquellos problemas que impiden mejorar la situación económica tanto de compañeros comerciantes como de familiares.

La importancia de la presente investigación persigue mejorar el bienestar de los comerciantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, mediante una mejora en su situación económica actual, de ahí que es primordial identificar todos aquellos problemas que lo impiden, previo a tomar decisiones y acciones al respecto.

Algunos de los conocimientos aplicados son principalmente del área de marketing, además se utilizan herramientas estadísticas y temas en materia económica. El método deductivo envuelve el contenido de la presente investigación, pues a partir de la situación actual en el sector mueblero mexicano pueden hacerse inferencias a nivel local, en este caso de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, en reflejo a los escenarios en materia comercial por la por las que atraviesa la industria nacional, principalmente por la competencia china y los rezagos comerciales, técnicos y organizacionales.

La recopilación conceptual, emana de libros, artículos y páginas web, citando especialmente al autor del libro “El plan de marketing en la práctica”, para el uso de fuentes secundarias, fue necesaria una investigación de campo. El modelo de investigación se basa en la lógica empírica, pues esto permite revelar características propias de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, siguiendo una naturaleza descriptiva, al abarcar aspectos cualitativos del sector mueblero mexicano, competidores y oferentes de San Pedro Tultepec.

Finalmente con relación a su temporalidad la realización del documento es de tipo transversal, puesto que el estudio contempla el estado actual de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, omitiendo aspectos históricos.

Capítulo 1. Marco conceptual

1.1 Planeación

De acuerdo a Guiltinan (1994), la planeación es una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Se erige como puente entre la situación actual y el punto a donde se desea ir y, aunque rara vez se puede predecir el futuro y los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de control, sin planeación los eventos quedan sometidos al azar (Stanton, et al., 1996).

Planear permite crear alternativas ante diferentes escenarios, y aunque no faltan opiniones contrarias sobre que el futuro, es impredecible y aun con el mejor plan, las posibilidades de que se ejecute son mínimas, es posible prever los cambios. La gestión debe empezar por decidir qué pretende lograr como organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados, de esta manera toda organización requiere de planes generales y específicos para lograr su propósito.

En México actualmente las MiPymes representan el 97% de las empresas, pero que sin embargo de 2002 a 2012, su aportación al PIB ha disminuido notablemente, el diagnóstico que dan algunas dependencias, es lapidario, muchas empresas no tienen buenas prácticas de negocio, lo que en consecuencia sólo sobrevive una de cada 10, durante los primeros cinco años de operación (Antúnez, 2012b:7).

Además de buenas prácticas de negocio, según Antúnez (2012b), entre otras cosas necesita de procesos y de una visión de mediano plazo. Remarcando nuevamente la necesidad de planificar dentro de una organización, y por ende, en una empresa. La planeación dentro de una empresa puede abarcar periodos breves o largos.

“La planeación a largo plazo atañe a los temas de toda la empresa, como identificar los mercados fundamentales, planear nuevos productos y actualizar las tecnologías de producción.

La planeación a corto plazo cubre un año o menos y es la responsabilidad de gerentes de nivel medio bajo, naturalmente los planes a corto plazo

deben ser compatibles con las intenciones más amplias de la organización” (Stanton, et al., 2007: 599).

La planeación a largo plazo corresponde por ejemplo, a los planes estratégicos de la empresa, mientras que la planeación a corto plazo, refiere a planes más concretos, planes de acción.

Para que la empresa logre sus propósitos debe planear, no obstante necesita apoyarse entre otras cosas más, de una correcta orientación al mercado. Según Lambin (2003), a largo plazo la supervivencia y desarrollo de la empresa dependen de su capacidad de anticiparse a la evolución de los mercados y a la modificación de su estructura y composición de su cartera de productos.

En ese sentido, anticiparse a la evolución de los mercados refiere mejor dicho, a una orientación de mercado, como un aspecto clave que garantice la vida de la empresa.

“La orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores. Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado” (Monurera, et al., 2007: 49).

Orientarse al mercado contribuye a conocer mejor al cliente, lo cual resulta clave para alimentar la vida de la empresa, sin importar el tamaño de ésta, ya que constituye una ventaja competitiva sobre la competencia.

Es importante mencionar que los conceptos planeación y orientación al mercado, establecen en conjunto el principal objetivo de marketing, esto se explica porque las acciones de marketing forman parte de un proceso planeado y dichas acciones consiguen la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.2 Marketing

“Los administradores que adoptan una orientación al mercado reconocen que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad” (Stanton, et al., 2007: 76).

Para Sainz (2011), marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores.

Por ejemplo, el marketing ayuda a que la PyME se oriente al cliente y trate de satisfacerle en aquello que realmente valora. Y no solo eso, aquellas empresas que crean futuro hacen algo más que satisfacer a los clientes: los asombran continuamente e interpretan entre lo que dicen y lo que desean.

“La experiencia acumulada ha demostrado a Zyman (vicepresidente y director mundial de marketing de Coca Cola) que la verdadera fórmula secreta de Coca Cola y su éxito está en el puro marketing” (Actualidad Económica, 1 de mayo de 1995: 23).

Sí la empresa utiliza correctamente el marketing y además está innovando, la diferenciación respecto a la competencia se hace en algo que realmente aporta valor al cliente, convirtiéndose la suma de ambas (marketing + innovación) en garantía de competitividad empresarial. Esta es la verdadera aportación del marketing a la empresa.

Ahora bien, aunque se ha puntualizado en la satisfacción del cliente como función específica del marketing, éste no debe quedar ahí, también debe buscar su fidelización. Este aspecto ayudara a la empresa, llámese PyME, a obtener los objetivos de rentabilidad deseados.

Sí bien hoy en día, se vive en una era económica, tecnológica, social y política cambiante, la planeación como otras funciones de marketing, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de las empresas, ya que las obliga a anticiparse a los

cambios, y aunque el lema de que el futuro es impredecible, la capacidad de adaptarse a la inestabilidad del entorno, es una ventaja que no se improvisa. La buena planeación, produce planes flexibles y dinámicos adaptables constantemente a las circunstancias.

1.3 Planificación

Planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro, para conseguir los objetivos planteados (García, 2008). A la hora de definir el proceso de planificación como parte del rol que desempeña la empresa algunos refieren el término como:

“Una previsión de los futuros campos de acción..., una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos..., una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias..., una definición de objetivos y selección de estrategias... o una apropiada asignación de los recursos disponibles” (Ansoff, 1987: 91).

De acuerdo a Ansoff, (1987) la planificación retoma un proceso en el cual se incluye el desarrollo de estrategias, que para este trabajo se acentúan en estrategias de marketing, sin embargo, para realizar estas tareas, el responsable debe desarrollar y analizar opciones estratégicas sólidas y eficientes para la empresa, las cuales ha de plasmar en planes.

“El papel de la planificación estratégica de marketing es diseñar el futuro deseado, preparar las acciones a emprender y comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de implementarlas” (Lambin, 2003: 481).

La planeación de las estrategias de marketing, en las grandes organizaciones regularmente se ejecuta en tres niveles:

- i. Planeación estratégica de la empresa. En este nivel, la administración define la misión de la empresa, impone metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas.

Las metas y estrategias de la empresa se convierten en el marco de referencia para la planeación de áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y marketing.

- ii. Planeación estratégica de marketing. Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización.

La planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación de toda la empresa.

- iii. Planeación anual de marketing. Cubriendo un periodo específico, por lo general de un año, un plan anual de marketing se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

Estos tres niveles representan el enfoque estratégico de la empresa, pero al igual que cualquier proceso de planificación empresarial, resulta importante plasmar los planes, en un documento que precise los objetivos y los medios requeridos para implementar la estrategia de desarrollo elegida.

“El término estrategia es aplicada originalmente a las operaciones militares. En los negocios estrategia, es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión” (Stanton, et al., 2007: 599).

Estrategia empresarial refiere a:

“Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (Monurera, et al., 2007: 33)

Ambas definiciones de estrategia, son útiles, al señalar el logro de una serie de propósitos, a partir de las capacidades, el entorno y los recursos de una organización. Por ello, a fin de identificar las acciones y estrategias que cumplan con tal objetivo, sin descuidar la orientación al mercado, han de ocuparse, el marketing operativo y marketing estratégico.

1.4 Marketing operativo y Marketing estratégico

La dirección de marketing maneja dos herramientas básicas de planificación: el plan de marketing estratégico que yace dentro del marketing estratégico (a medio-largo plazo) y su concreción práctica el plan anual de marketing (que se ocupa del marketing operativo).

“El marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico (PME), mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing (PAM)” (Sainz, 2011).

Por un lado, el marketing estratégico se orienta a satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Por otro lado, el marketing operativo, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazo de tiempo más cortos.

Su eficacia, sin embargo, dependerá de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.

“La dimensión estratégica del marketing es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (se ocupa de lo que hay que hacer). Mientras que su dimensión operativa es más cortoplástica ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer)” (Sainz, 2011).

Desde ambos enfoques, marketing operativo y marketing estratégico a la par, traducen el desarrollo de un *plan*, llámese plan de marketing estratégico o plan anual de marketing, que desde luego cita la importancia de planificar, sin embargo, lo importante de la planificación no es el plan en sí, si no el proceso de planificación.

Pero ¿Por qué planificar en marketing? Si la respuesta de la empresa a las necesidades que plantea el mercado es precisamente la satisfacción de esas mismas necesidades, la puesta en marcha de ésta idea se traducirá en un sistemático proceso de planificación de marketing consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que este cuenta para alcanzar los objetivos definidos.

Mediante la planificación de marketing la empresa debe asegurarse de que los costos de marketing dan una rentabilidad equivalente y de que están sujetos a los mismos criterios y controles que el resto de las inversiones que se hagan en la empresa (Sainz, 2011).

1.5 Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y planes de acción relativos a los elementos de marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año tras año, paso a paso, (García, 2008:681)

El plan de marketing o también definido plan de marketing estratégico, con el fin de no confundirlo con plan estratégico, está definido como:

“Un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Tajada, 1974: 68).

Por otro lado García (2008:13) afirma que:

“Todas las acciones que concibe el departamento de marketing de una empresa para estimular la demanda de los consumidores del segmento- o conjunto de segmentos- seleccionado para satisfacer una

necesidad en un determinado contexto competitivo, son incluidas y organizadas en un documento de trabajo de enorme importancia: el plan de marketing”.

De acuerdo con Lambin (2003), el plan de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a largo plazo. Dichas opciones deberán traducirse en decisiones y en programas de acción.

Al identificar algunos puntos fundamentales que todo plan de marketing debe reunir, se tiene que:

- i. Es un documento escrito, de nada sirve un plan de marketing que no este escrito y plasmado en un documento.
- ii. Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
- iii. Detalla los medios de acción, este es uno de los punto más dinámicos del plan de marketing, se ha de detallar bien cada una de las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos.

En el plan de marketing estratégico:

“Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa” (Pliego, 2001: 129).

En tal documento la empresa recoge todo aquello que propone hacer contemplando los plazos en que cada iniciativa tiene lugar, los objetivos que persigue, los presupuestos destinados a tales iniciativas y el rendimiento que se va logrando a lo largo del periodo que se aplica y desarrolla el plan.

1.5.1 Fases de un plan de marketing

Los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que en el fondo la esencia es la misma:

1.5.1.1 Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación

1ª Etapa: Análisis de la situación

Esta primera etapa supondrá, en cualquier caso, un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.) como de la interna.

En el primer caso hace referencia principalmente al análisis del mercado, esto es, de la estructura (cuota de mercado de los diferentes competidores: global por segmentos, canales y marcas), la naturaleza (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones e inhibiciones, comportamiento y proceso de compra, etc.) y evolución y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza).

2ª Etapa: Diagnóstico de la situación

En esta se debe establecer un inventario de las oportunidades y amenazas deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor al que se refiere es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos éste será una oportunidad.

En caso contrario será una amenaza, así como de los puntos fuertes y débiles (extraídos del análisis de la situación interna con el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos será un punto fuerte, en caso contrario será un punto débil. Lo anterior constituye realizar el diagnóstico para la empresa a partir de un análisis FODA.

1.5.1.2 Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing

3ª Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, es posible formular los objetivos.

Según Lambin (2003), los objetivos establecen la dirección del desarrollo a corto y largo plazo, y por lo tanto, determinan las limitaciones y prioridades que debe respetar la organización. Estos objetivos poder ser de naturaleza económica, pero también de naturaleza no económica

Sin objetivos difícilmente se sabrá si la estrategia que se está adoptando es la correcta: Según Sainz (2011: 92), si no sabemos dónde vamos, mal podemos saber si el camino que estamos siguiendo es el adecuado

4ª Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

Es importante concretar en esta etapa, la estrategia de cartera (los mercados a lo que se va a dirigir y con qué productos), así como las estrategias de segmentación y posicionamiento (esto es, a que segmentos de esos mercados elegidos y como se va a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

1.5.1.3 Tercera Fase: Decisiones operativas de marketing

5ª Etapa: Acciones o planes de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, el marketing mix

6ª Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

Este punto puede ser, por sí mismo, una sexta etapa o estar integrado en la quinta etapa en los planes de acción. Sin embargo, en otros casos el plan culmina con el plan

de acciones y, en todo caso, es éste el que recoge una última columna con los presupuestos en las acciones que implican un desembolso.

En resumen, un plan de marketing conlleva la siguiente estructura elemental:

- i. Un análisis de la situación actual del producto destacando, por un lado, sus fortalezas y debilidades, y por otro, las circunstancias favorables y desfavorables enunciadas en clave de oportunidades y amenazas.
- ii. Unos objetivos cuantificados y sujetos a plazos de tiempo definidos, especificando los indicadores que se vayan a emplear para determinar el grado de consecución de los mismos.
- iii. El desarrollo de las acciones que se emprenderán y que atañan a las distintas variables de marketing (producto, precio, distribución, comunicación).
- iv. El presupuesto de las inversiones necesarias para poner en práctica todas las acciones previstas, especificando los mecanismos de control en la aplicación del mismo.
- v. Un programa puesta en marcha y conclusión de cada una de las acciones, incluyendo fechas, responsables y resultados esperados.
- vi. Un plan de acción alternativo para la posibilidad de que las acciones previstas no den los resultados esperados (García, 2008).

Visto el concepto de plan de marketing y una vez más señalada la importancia de la planificación formal (escrita), la posición en la que se enmarca el plan de marketing dentro del proceso de planificación global de la empresa, además de ser un arma comercial y de marketing determinante para la gran empresa, en las PyMES puede convertirse, asimismo, en buen sustitutivo del plan estratégico.

Además de cubrir el papel de un plan estratégico, un plan de marketing constituye la pieza maestra del proceso de planificación comercial, y a esta consideración se une el riesgo comercial o de marketing, existente en todas las decisiones de ésta área de la empresa.

En efecto, la existencia de riesgo comercial resulta una realidad insoslayable para toda empresa mercantil. En toda operación, ya sea de compra-venta de mercancías,

prestación de servicios, inversión o cualquier otro activo de una empresa, existe un riesgo comercial que tiene lugar cuando el deudor no procede al pago de las mercancías o servicios recibidos o existen dificultades en la repatriación de los capitales invertidos.

A pesar de que resulta imposible eliminar ese riesgo no lo es así, reducirlo. El plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing.

De ahí que el plan de marketing deba ser considerado como uno de los instrumentos más válidos con los que cuenta el responsable de marketing, no solo para combatir el riesgo comercial inherente a la mayor parte de las decisiones que debe tomar, sino también para aprovechar las oportunidades que le ofrezca el mercado en el que actúa.

1.5.2 Ventajas de un plan de marketing

Según Sainz (2011), el plan de marketing no solo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos. Partiendo de esta premisa, el autor considera una serie de ventajas adicionales que todo plan de marketing conlleva:

- i. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- ii. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- iii. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- iv. Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing.

- v. Dado que al igual que ocurre con el resto de los planes, el plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación, de esta manera la empresa contara con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aun en el caso de que se dé gran rotación entre el personal, cualificado del departamento de marketing.

Cabe resaltar que después de describir las principales características, ventajas y demás, la elaboración de un plan de marketing supone un proceso laborioso, participativo, reflexivo y estructurado, sin embargo, ¿Quién prepara el plan de marketing?

El encargado de elaborar o confeccionar dicho plan, será lógicamente distinto de acuerdo con el tamaño de la empresa y su organización interna. Mientras que en una empresa muy pequeña esta persona puede ser el gerente, lo normal será que en la PyME se encargue de ello el director comercial o de marketing. Cada día está más justificada la colaboración de un consultor externo en su realización, ya que su visión aséptica y experimentada enriquecerá el mencionado documento.

Durante el proceso de reflexión en un plan de marketing, normalmente este es conducido por un consultor externo, que a nadie extraña que se haya convertido en la fórmula de trabajo más habitual, sobre todo cuando se trata de elaborar un plan de marketing y, además, es el primero que realiza la empresa.

1.6 Plan estratégico

La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren también del compromiso de los recursos a largo plazo.

“Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a la protección y al crecimiento de los recursos de la misma” (Lamb, et al., 2011: 35).

Dada la relevancia del plan estratégico, la gran multinacional jamás podrá gestionarse a partir de planes a corto plazo para cada una de sus filiales, divisiones y áreas funcionales. De la misma manera una PyME no planteara sus pasos o decisiones a partir de un proceso de planificación global completo.

“En efecto el plan estratégico es el plan maestro del proceso global de planificación, del que surgen directrices para elaborar el resto de planes. Además, contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitan a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia” (Sainz, 2011: 63).

Una empresa de tamaño global, necesita de un plan estratégico, más varios planes a mediano plazo, dependiendo de sus áreas funcionales y a su vez necesita como mínimo media docena de planes más por cada área funcional, por otro lado, una empresa de tamaño medio debe adoptar planes a corto, mediano y largo plazo pero en menor cuantía que la empresa grande, en este sentido lo propuesto para una empresa de tamaño medio puede ser excesivo para una empresa realmente pequeña (PyME).

De esta manera se señala que lo que puede ser útil para una empresa, resulta innecesario para otra con base a su tamaño, no obstante el plan de marketing, por su naturaleza, puede efectivamente constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica para la PyME y que en cualquier caso, es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o plan de gestión anual.

1.7 Plan de marketing vs Plan estratégico.

Como se ha apuntado anteriormente, ambos planes son distintos y cumplen papeles diferentes en la empresa, los siguientes puntos abordan las principales diferencias:

- i. El horizonte temporal del plan estratégico puede ser mayor que el del plan de marketing.
- ii. Mientras el plan estratégico se centra en aquellos aspectos que comprometen directamente el futuro de la empresa, el plan de marketing se ocupa de las competencias en el área de marketing.
- iii. El diagnóstico de la situación hecho en el marco de la planificación estratégica profundiza más en el análisis del entorno y del sector en el que se desenvuelve la empresa, mientras que el plan de marketing se detiene mucho más en el análisis de mercado.

Los objetivos y estrategias corporativas no coinciden con los de marketing; y finalmente, aunque en ambos caso se habla de planes de acción, en cada caso se contemplan campos de actuación muy diferentes. El siguiente cuadro indica otros puntos importantes que destacan de ambos planes.

Cuadro 1. Interrelación entre planificación estratégica y de marketing

Dimensiones clave de toda estrategia empresarial	Plan estratégico	Plan de marketing
Ámbito	<p>Ámbito: todo el conjunto empresarial.</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias de desarrollo y crecimiento, • De expansión y diversificación, • De compras, • Política de inversión, y • Similares 	<p>Ámbito: mercados o segmentos específicos</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los mercados objetivo, • Amplitud de las líneas productos/servicios, • Marcas, • Extensión o eliminación de líneas, • Distribución,

		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, y • Similares
Metas objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la facturación global, • Rentabilidad, • Beneficios por acción, y • Similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas, • Participación de mercado, • Márgenes de contribución (productos, marcas, etc.), • Satisfacción de los clientes, y • Similares
Asignación de recursos	Entre los negocios y entre las áreas funcionales comunes	Entre las diferentes actividades del marketing (mercados, segmentos marcas, etc.)
Ventaja competitiva sostenible	Se genera mediante una mejor gestión de los recursos de la empresa o la búsqueda de sinergias entre las diferentes unidades económicas (UEN).	Se genera mediante un posicionamiento eficaz de los productos y marcas, ventajas competitivas en alguno de los componentes del marketing mix, siempre relacionados con productos, servicios, marcas, mercados o segmentos específicos.
Sinergia	Se genera entre recursos, tecnologías o competencias básicas compartidas entre las diferentes UEN.	Se genera entre los recursos, competencias y actividades de marketing compartidos por dos o más productos-mercados.

Fuente: Elaboración propia con información a partir de Sainz (2011).

1.8 Plan de acción

Consiste en decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es el marketing mix (Sainz, 2011). Según García (2008), un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempos específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, como, cuando y con quién se realizara las acciones, éste refiere al plan anual de marketing. El alcance de un plan de acción se dirige a diferentes áreas, por ejemplo existe un plan de acción para productos, precios, distribución, gestión comercial, entre otras más. Es muy importante recordar que el plan de acción forma parte de las etapas de un plan de marketing, algunas de sus distinciones de abordan a continuación.

1.9 Plan de marketing vs Plan de acción

En función del diagnóstico de la situación de la empresa, se fijarán los objetivos que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing, dichos objetivos pueden ser muy diversos e incluyen: propósitos relacionados a productos, distribución o a objetivos comerciales, los cuales son alcanzados a través de planes de acción.

En otras palabras, posterior a un diagnóstico de la situación, el plan de marketing fija los objetivos y quienes los consiguen, son los planes de acción, retomando que ambos planes siguen una misma dirección; el plan estratégico (caso de empresa grande).

El proceso de planificación estratégica en una empresa, se proyecta a diferentes lapsos de tiempo, considerando un horizonte temporal de tan solo un año, se estará elaborando un plan anual de marketing, como parte del marketing operativo, mientras que considerando un horizonte superior (3 a 5 años) se hablará de un plan de marketing. Generalmente el plan anual se basa en un plan de marketing previamente elaborado, y éste a su vez obedece a la dirección del plan estratégico (EduMarketing, 2005).

En el plan de marketing se definen los objetivos a conseguir en un periodo determinado, detallando las estrategias y acciones que se van a cometer para alcanzarlos en el plazo previsto. El plan de acción como su nombre lo dice, se encarga de efectuar las acciones que permitan alcanzar tales objetivos.

Sainz (2011: 63), utiliza un símil cinematográfico, para ejemplificar el proceso de planificación entre ambos planes.

“El plan de marketing es el guion de la película, la labor del equipo gestor será, a partir de ahora, saber dirigirla correctamente; eligiendo los mejores actores y actrices, los mejores escenarios, los especialistas, la decoración, los efectos especiales, etc. Todos los “subguiones” que se preparen a nivel funcional deberán estar supeditados al guion principal, si lo que se pretende es la consecución de los objetivos.

Aunque sean los planes de las áreas funcionales los que consigan los resultados inmediatos en una empresa, lo fundamental es realizar una buena elección de la misión, visión, definición del negocio y de las estrategias competitivas de la empresa que es la esencia del plan estratégico”

Cuando el autor menciona los planes de las áreas funcionales, contempla los planes acción. Sí bien los conceptos de plan de marketing, plan estratégico y plan de acción, puede producir cierta confusión, el siguiente ejemplo debe eliminarlo. Lo que para una dirección es estrategia para otra puede ser objetivo. El siguiente esquema, explica la relación entre los planes antes mencionados.

Esquema 1. Ejemplo de la interrelación entre plan de marketing, plan estratégico y plan de acción.



Fuente: Elaboración propia con información de Sainz (2011).

En el ejemplo anterior, el plan estratégico, define una postura de crecimiento, que es incrementar a largo plazo la tasa de rentabilidad sobre la inversión, para conseguir el objetivo corporativo, el plan de marketing prepara duplicar las ventas en los siguientes tres años, esto es, que la estrategia corporativa será el objetivo de marketing en el plan de marketing. Finalmente, para duplicar las ventas, el área de gestión comercial prepara las actividades a desarrollar en un plan de acción, el cual permitirá alcanzar el objetivo de marketing prefijado.

Una vez definido el alcance y las características entre uno y otro plan, ¿porqué se ha elegido un plan de marketing, como principal herramienta a emplearse en “La unión única de artesanos de San Pedro Tultepec”, y no otras opciones como el mismo plan estratégico o el plan de acción?

El plan estratégico, es un plan global utilizado por las grandes empresas, multinacionales y demás, a partir de sus diversas filiales, divisiones y áreas funcionales. El Auditorio municipal no podrá gestionarse con un plan estratégico, sencillamente porque no lo requiere.

Por otro lado, emprender acciones comerciales de: segmentación, posicionamiento, precio, distribución, comunicación, producto y marca, como planes de acción, podría arrojar resultados inmediatos para la empresa, sin embargo, todas estas labores serían empleadas a la deriva, persiguiendo una dirección que no existe o no está bien definida.

Sin un diagnóstico de la situación interna y externa del Auditorio Municipal, un plan de acción sólo extendería la agonía de un mercado de muebles que necesita de cimientos para una vida sostenible a través del tiempo.

Un análisis FODA permite reconocer las nuevas necesidades de los consumidores, sin ésta orientación difícilmente se llegara a un nivel de competitividad mayor.

Pero qué hay de aquellas herramientas como proyectos de inversión o planes de negocio, por qué no se tomaron en cuenta, bien su análisis se realiza.

1.10 Plan de negocios

Según el CONACyT (2007), plan de negocio es un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

El contenido de un plan de negocios es el siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Antecedentes/Justificación
 - 2.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio.
 - 2.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Objetivos
 - 2.3 Análisis FODA
3. Modelo de negocio. Ventaja competitiva
 - ✓ Descripción y orientación del negocio
 - ✓ Definición del producto, servicio, proceso o material
4. Mercado
 - ✓ Segmentación de mercado
 - ✓ Identificación del mercado meta
5. Elementos de mercadotecnia
 - ✓ Definición de la estrategia (mezcla) de mercadotecnia
6. Organización y operaciones
 - ✓ Planteamiento de la estructura propuesta
 - ✓ Asignación de funciones asociadas. Descripción
7. Aspectos financieros
 - ✓ Estado de resultados
 - ✓ Estructura de la inversión: fija, pre operativa y capital de trabajo
 - ✓ Balance general

8. Factores de riesgo

- ✓ Reconocimiento de riesgos básicos que afectan al mercado

9. Desarrollo futuro

- ✓ Escenarios deseados para la iniciativa o proyecto

Después de observar el contenido en un plan de negocios, pudiera pensarse que éste, constituye una alternativa para implementarse en el Auditorio Municipal, sin embargo pese a la similitud de sus partes respecto a plan de marketing, un plan de negocios prepara el desarrollo de ideas, iniciativas o proyectos de negocio.

Un plan de marketing en esencia constituye una herramienta que permite maniobrar ante cambios en el mercado, el plan de negocios conviene más a ideas o iniciativas que pretenden desarrollarse.

1.11 Proyecto de inversión

Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable (Lawrence, 2007).

“Un proyecto de inversión es una serie de planes que se piensan poner en marcha para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y conseguir una retribución” (Hernández & Hernández, 2007: 4)

Es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos para producir un bien o servicio útil (Lawrence, 2007).

La intención de aportar recursos a una empresa, persigue un bienestar tanto económico como social para ambas partes (inversionista y empresa). Sin embargo para la Unión única de Artesanos de San Pedro Tultepec, una acción similar resultaría poco viable, ya que no se trata de una empresa, sino de un mercado compuesto por decenas de comerciantes independientes, los cuales finalmente conforman una organización. Sí se pretende inyectar recursos se tendría que efectuar con cada comerciante, lo que deriva en un asunto más complejo y los resultados esperados dependerían de la estructura de cada artesano.

De esa manera se opta por un plan de marketing y pese a compartir aspectos similares con un proyecto de inversión, como lo es el análisis FODA, persiguen diferentes caminos, el objetivo principal en esta investigación no es realizar por completo un plan de marketing, sino señalar las condiciones actuales del mercado que resalten la importancia de un plan con objetivos y acciones que permita responder a los cambios y necesidades actuales del mercado, a partir de los recursos disponibles y con una definida dirección, antes de adoptar estrategias.

En ese sentido la idea de un plan de marketing, considera acciones precisas que han de realizarse en función de la situación del mercado.

Capítulo 2. Contexto nacional e internacional del sector de muebles en México.

Difícil es pensar en el éxito de un emprendimiento, si se desconoce cuál es la situación del contexto externo o entorno, donde están presentes dos de los actores principales relacionados con cualquier negocio; los clientes y los competidores.

El presente apartado hace énfasis en aquellas variables ajenas a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, que no son posibles controlar, pero que sin embargo, se puede intervenir en ellas. Su importancia radica en que tales variables pueden influir en su permanencia a futuro.

En un mercado competitivo será tomado en cuenta tanto la oferta como la demanda del producto o servicio. La demanda debe ser establecida a través de un estudio de mercado, en función de los recursos disponibles para ello. Por otra parte, la oferta estará determinada por las fuerzas de la competencia y la posibilidad de crecer en participación de mercado o de alcanzar nuevos mercados o nichos de mercado no explotados.

En otras palabras, el entorno de una empresa conlleva dos vertientes; oferta y demanda, el primero incluye a la competencia y el segundo a los clientes. Como inicio al capítulo 2, se abre camino al análisis del entorno, comenzando por los competidores, no obstante antes conviene identificar el panorama del sector mueblero mexicano.

2.1 Situación de la industria del mueble en México.

“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” (Ordaz, 2004: 31)

Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, (CANACINTRA; 2014), el sector de la industria mueblera en México, esta conformado por pequeñas y medianas empresas. Del total de la empresas del sector mueblero, más del 90% son microempresas, estrato que predomina en toda la actividad económica del país.

En 2008, el número de unidades económicas micro en México en el ramo de muebles excepto de oficina y estantería (subsector 3371), era de 24,102 establecimientos. El siguiente cuadro muestra la estratificación de productores de muebles a partir de su tamaño.

Cuadro 2. Estratificación del Número de Unidades Económicas Productoras de Muebles, 2008.

Tamaño	No. de trabajadores	Establecimientos	%
Micro	Hasta 10	24,102	94.5
Pequeña	11 a 50	1,184	4.6
Mediana	51 a 250	222	0.9

Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2009).

Con base al cuadro 2 es evidente la importancia de las MiPyMes, no solo en la industria del mueble, sino también en el sector manufacturero y en general del país, debido a la alta participación que tiene este tipo de unidades en el total nacional.

En la industria del mueble las unidades micro productoras sobresalen, ubicándose dentro de las 10 ramas más importantes de la industria manufacturera, exactamente en la cuarta posición, solo después de panaderías y totillerías, estructuras metálicas y herrería y confección de prendas de vestir, en ese orden (INEGI, 2009).

La industria del mueble, se conforma en su mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas, además por unidades micro, adquiere un papel importante en el sector secundario.

Ordaz (2004), menciona que la industria del mueble durante muchos años ha sido una industria familiar, incluso experiencias de algunos empresarios del ramo señalan que sus empresas en principio, eran talleres pequeños con poca maquinaria y escasa mano de obra, pero que sin embargo han podido alentarse mediante el fomento de instituciones bancarias y de crédito entre otras más.

A principios de los noventa el estilo de la industria de muebles era artesanal (intensiva en mano de obra), de poco diseño, bajo volumen de producción y mínimo avance

tecnológico incorporado en las empresas del giro. Hacia finales de la década el avance del sector con respecto a los estilos y la tecnología dio un cambio importante, debido a la implementación de nueva maquinaria y materias primas que han podido diversificar el uso de los productos madereros, de las formas y aplicaciones en sus terminados.

Actualmente la Camara de la Industria Mueblera de Jalisco (Cimejal, 2011), señala que la industria mueblera es una de las actividades industriales más importantes y de mayor trascendencia cultural, dada su diversidad de empresas, tendencias y mercado. La industria ocupa el 13° lugar por su valor de producción y el 5° por el número de establecimientos comerciales y el 10° por la ocupación en mano de obra.

El presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (Afamjal), Contreras (2013), menciona que el sector mueblero puede emerger aun más, si se cuenta con el apoyo de las autoridades, haciendo incapié en el aspecto financiero, además indica que es importante la colaboración entre gobierno y de empresas privadas para seguir desarrollando a la industria de muebles, mediante planes, instrumentos y políticas que hagan mas amplia la superación, hasta ahora alcanzada.

También, puntualiza que la industria no solo ha permitido el uso de nuevos materiales y tecnología para los muebles sino que, tambien ha desarrollado labores importantes en mercadotecnia y administración.

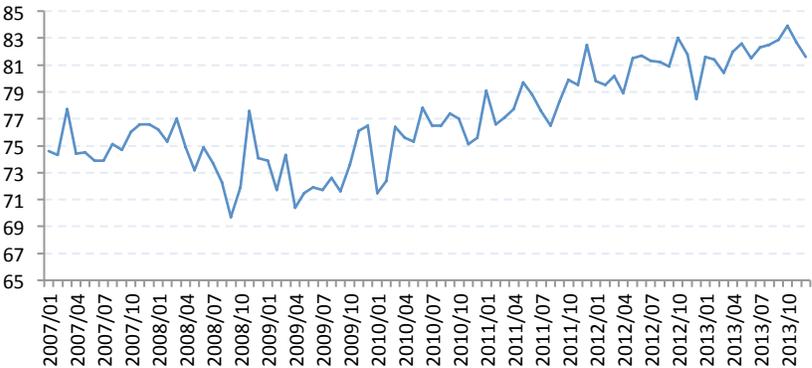
Sí bien, lo anterior resulta ser un avance en la industria mueblera, la realidad es que no todo son noticias buenas, los competidores del exterior se han desarrollado a pasos de gigante, como es el caso de China, en ese sentido pese al mérito logrado, es muy importante observar más variables que encierran al sector para finalmente encontrar la realidad.

En un sistema de producción, la relación entre lo fabricado y los recursos disponibles tiene que ver con la productividad, en términos de la misma, es posible medir su avance. Existe un concepto conocido como “Porcentaje de la capacidad instalada”, según INEGI, refiere a la relación entre el volumen de la producción que se está obteniendo actualmente y el volumen o cantidad de producción que potencialmente podría generarse en un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con las condiciones de infraestructura, equipamiento, procedimientos técnicos y organizativos que se

utilizan actualmente en la unidad económica; así como los costos variables (materias primas y personal ocupado) que se van adaptando con base en las necesidades de producción.

En la Grafica 1 es posible apreciar la capacidad de planta instalada que presenta el subsector de la fabricacion de muebles durante los últimos cinco años.

Gráfica 1. Capacidad de planta instalada¹ 2007-2013, porcentaje



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, (2014d).

¹ Capacidad instalada en la actividad económica de la fabricacion de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería, subsector 337120 del sector manufacturero.

Analizando el comportamiento de la capacidad instalada, se aprecia una linea ascendente a través del tiempo, al menos a partir de Septiembre de 2008, fecha en la que se registra el valor más bajo en toda la serie (69.7%), posteriormente a pesar de experimentar alzas y caidas repentinas marcó su nivel más alto en Octubre de 2013 (83.9%), según los últimos registros, se esta obteniendo alrededor del 80% de la produccion, en relación a lo que potencialmente pudiera producirse sí se empleara la planta a su máxima capacidad.

Durante la década de los 90's la industria mueblera usaba en promedio el 50% de su capacidad instalada, hoy en día, ha mejorado gracias a los procedimientos técnicos y

administrativos que se emplean, sin embargo los bajos niveles de este indicador registrados en años anteriores originaron un bajo crecimiento en la productividad del sector, además de posicionarse en desventaja frente a la competencia, debido a la apertura comercial.

2.2 El sector de muebles en México y su participación en el comercio internacional

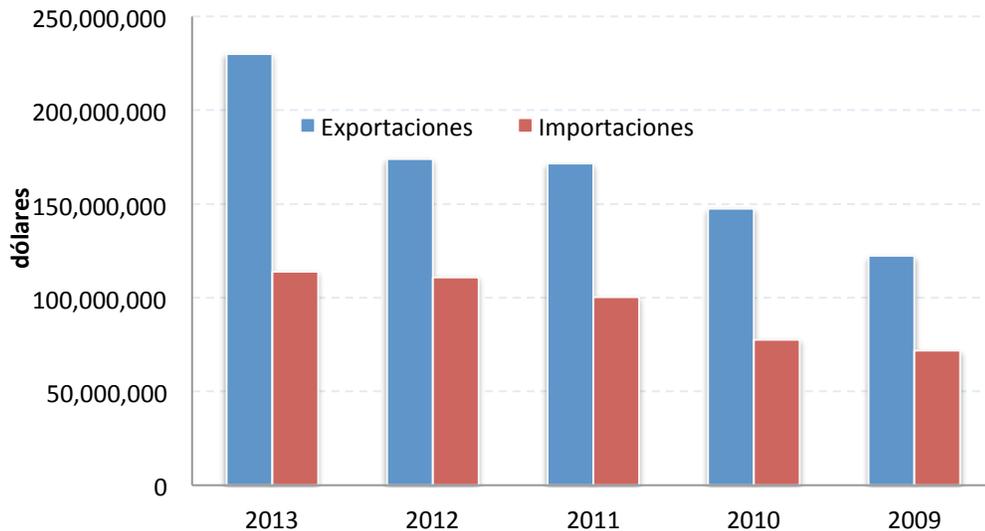
Según la revista Manufactura (2012), tan solo en 20 años, la industria mueblera mexicana perdió terreno frente a la China en el mercado local e internacional. En 2010, México solo aportó 1.1% de las exportaciones globales de muebles, mientras que las exportaciones del país asiático pasaron de 5% en 1990 a 23% en 2010.

Atrás quedó la década dorada de los 90, cuando se exportaba a 70 países y se tenía el tercer lugar mundial en ventas de muebles, sólo después de Estados Unidos e Italia.

Sí bien México ha cedido terreno en sus exportaciones mundiales muebleras, de acuerdo a información del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI, 2013), las exportaciones de muebles han aumentado en los últimos años.

No obstante, antes de examinar el comportamiento de un producto o mercancía en términos de comercio, primero es necesario identificarlo correctamente, por ello la categorización que efectúa la Tarifa de Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE) utilizado por México, para la clasificación arancelaria y determinación de los aranceles, la fracción 940360.99 (Los demás muebles de madera / Los demás) corresponde a la referencia más cercana para los muebles que se comercializan en San Pedro Tultepec.

Gráfica 2. Valor de Exportaciones e Importaciones de muebles de madera¹ (2009-2013)



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAVI (2013).

¹ Las exportaciones e importaciones mostradas, corresponden a la fracción arancelaria 940360.99 (Los demás muebles de madera/Los demás), clasificación elaborada por la TIGIE (Tarifa de Impuestos Generales de Importación y Exportación).

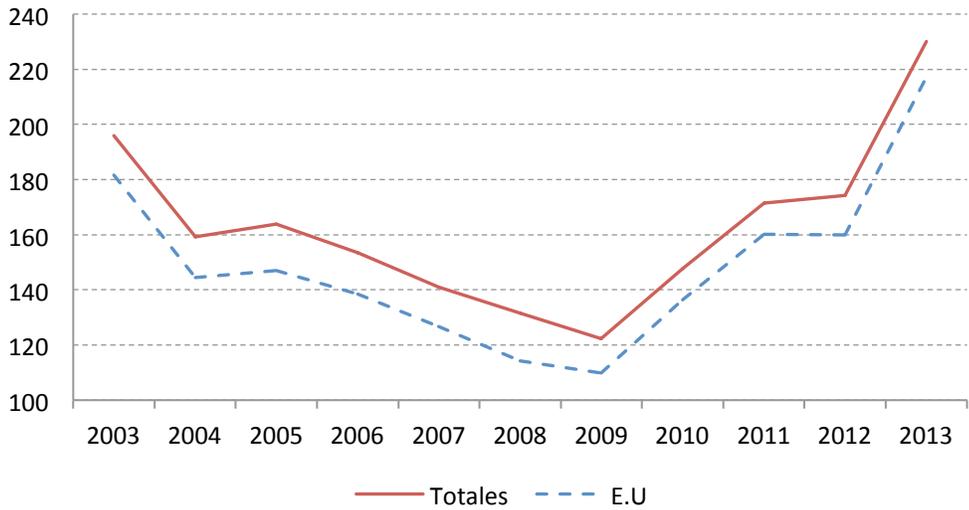
Al analizar la gráfica 2 de forma inversa (derecha a izquierda), es posible observar un crecimiento constante, en el que el valor de la exportaciones muebleras para 2013 fue de 230.1 millones de dólares (mdd), su valor más alto en relación al 2009 donde la cifra era de 122.2 mdd, lo anterior representa un crecimiento de más del 88%.

Por año las exportaciones de muebles de madera crecen a un ritmo promedio de 17%. Las importaciones pasaron de 71.7 mdd en 2009, a 113.7 mdd en 2013, lo que representa un aumento del 58%, con una tasa de crecimiento promedio anual de casi 12%.

Por otro lado, la brecha entre ventas respecto a compras se vuelve más amplia con el tiempo, la proporción en 2013, fue dos a uno, lo que significa que por cada dos exportaciones en muebles, hay una importación, para los años anteriores se asemeja un comportamiento sin proximidad de alcance entre uno y otro.

En valor y volumen, Estados Unidos representa el principal destino de los muebles mexicanos, adquiriendo más del 90% de la producción nacional, el segundo destino es Canadá aunque apenas representa el 1% y el tercero es Alemania, con menos participación. En la práctica se sabe que no es bueno dirigirse hacia un solo país, sin embargo el mercado de muebles, es un ejemplo más, de la dependencia que tiene México hacia Estados Unidos.

Gráfica 3. Exportaciones de México 2003-2013.
Muebles de madera (millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAVI (2013).

¹ El valor de las exportaciones mostradas, corresponden a la fracción arancelaria 940360.99 (Los demás muebles de madera/Los demás), clasificación elaborada por la TIGIE (Tarifa de Impuestos Generales de Importación y Exportación).

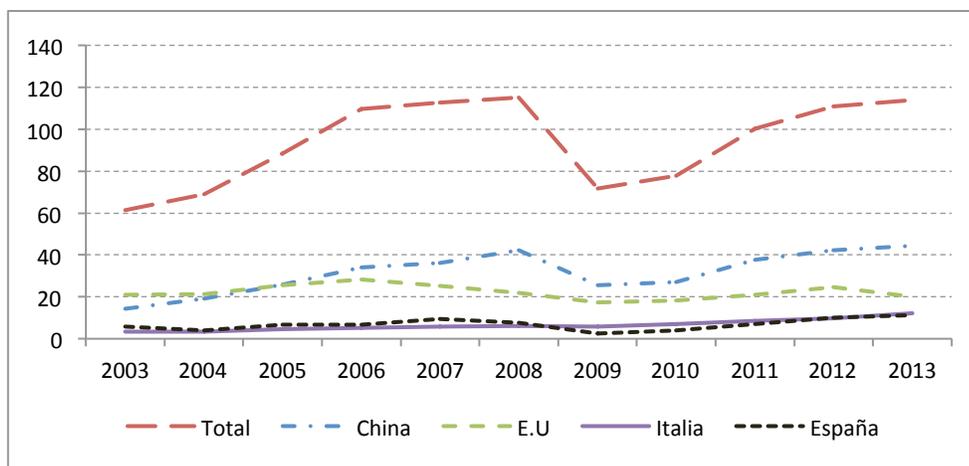
Se aprovechó el mercado estadounidense, principalmente por su cercanía, crecimiento y gasto per cápita en adquisición de muebles, el caso de Alemania y Europa constituye un mercado intercomunitario que ofrece nichos para muebles artesanales de madera.

La serie mostrada en la gráfica 3, indica el comportamiento de las exportaciones, las cuales en 2009 registraron el valor más bajo, derivado de una recesión experimentada por cuatro años, a partir de 2005. Desde un marco temporal más amplio, el valor de las exportaciones en 2003, fue de 195.9 mdd comparado con la cifra en 2013 hubo un crecimiento total del 17%, durante dicha década.

En contraparte, las importaciones durante el mismo periodo, mostraron un crecimiento mayor al 85%, capturando un importe de 61.3 mdd en 2003 y finalizando la serie en un valor de 113.8 mdd. Si bien las importaciones son menores a las exportaciones, lo cierto es que de 2003-2013 han crecido más y más rapido que éstas últimas.

Gráfica 4. Importaciones de México 2003-2013

Muebles de madera (millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAVI (2013).

¹ El valor de las importaciones mostradas, corresponden a la fracción arancelaria 940360.99 (Los demás muebles de madera/Los demás), clasificación elaborada por la TIGIE (Tarifa de Impuestos Generales de Importación y Exportación).

Los cuatro países mostrados en la gráfica 4, constituyen el 77% de las importaciones realizadas por México, en muebles de madera. De entre ellos, China es el principal vendedor, al menos después del 2004 cuando le arrebató el título a los Estados Unidos.

En 2013 las importaciones en muebles de madera provenientes del país asiático fueron de 44.3 mdd, 39% del total, de Estados Unidos proviene el 17%. España e Italia ambas con 10% y 9.8% respectivamente, compiten más en el mercado de muebles de diseño, línea muy poco explotada en el país, ya que corresponde a muebles finos que requieren de mejor mano de obra, materia prima y tecnología, distintiva de los productores europeos.

Sin embargo, de acuerdo a la publicación Guía sectorial de exportación a México (2010), en el segmento de los muebles de bajo precio, los muebles chinos y estadounidenses son muy competitivos, prueba de ello, ambos países encabezan la lista de las importaciones en el ramo que hace el país.

No obstante, la Cimejal (2011) destaca que la gran amenaza es la introducción de muebles chinos, que aunque resultan ser más baratos, han invadido el mercado y a la larga resulta ser un gasto oneroso, porque su nivel de calidad es muy baja. De una u otra forma, con muebles de diseño u otro segmento, en el ámbito local e internacional México esta permitiendo que otros países incrementen su participación.

Rosangel & Rodríguez (2012), indican que en los últimos 20 años, por ejemplo, se perdieron 3,000 empresas dedicadas a la producción artesanal de muebles de madera, los cuales fueron desplazados por productos de importación, sobre todo provenientes de China. Actualmente, 34.9% de los muebles de madera que se comercializan en México son de origen chino, cuando hace dos décadas no representaban ni 1%.

Las principales causas apuntan a la poca tecnificación, la falta de capacitación y el poco o nulo asesoramiento técnico-administrativo. Y aunque ha habido avances en la industria, de cualquier manera frente a las adversidades Chinas, el sector mueblero mexicano se quedo estático: en la mayoría de las empresas permanece una orientación artesanal, con escaso diseño y poco avance tecnológico, además empresas del país asiático, en particular las exportadoras, han invertido gran cantidad de recursos para incrementar su competitividad, según la revista Manufactura (2012).

La realidad es simple, en materia de muebles de madera, el ritmo de crecimiento de las importaciones es acelerado y aunque se exporta más de lo que se compra, se están perdiendo empresas mexicanas.

Los esfuerzos realizados en términos de tecnificación, administración y marketing han impulsado a la industria nacional, sin embargo la competencia lleva una enorme ventaja, por ejemplo, la mayor parte de la maquinaria y equipo utilizada por la industria mexicana de fabricación de muebles es semiautomática, cuando en otros países es completamente automática e industrial.

La notable dependencia tecnológica en este rubro, hace que las perspectivas de competitividad no sean muy alentadoras.

2.3 Estructura del subsector de muebles en México, como parte del sector manufacturero.

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2002) el subsector 337, corresponde a la fabricación de muebles, colchones y persianas, y como parte del sector manufacturero en México, presenta la siguiente clasificación.

Cuadro 3. Clasificación del subsector 337.

Subsector 337	Descripción
337110	Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño
337120	Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería
337210	Fabricación de muebles de oficina y estantería
337910	Fabricación de colchones
337920	Fabricación de persianas y cortineros

Fuente: SCIAN (2002).

A lo largo de esta investigación se eligió particularmente la rama determinística 337120, y no cualquiera de las otras cuatro, porque en San Pedro Tultepec, por tipo de muebles, la mayoría de los negocios orientan sus productos a muebles para el hogar que se contemplan precisamente en dicha rama, no fabrican colchones, ni persianas y los muebles de oficina y estantería que producen son más de tipo artesanal y no de tipo industrial como las que contempla la rama 337210, lo mismo sucede con las cocinas integrales y muebles modulares de baño, en la rama 337110.

En ese sentido a partir de ahora, todos los análisis posteriores referirán únicamente a la rama determinística 337120, por ser la referencia más cercana a los muebles que se

exhiben en San Pedro Tultepec, de tal manera que para efectos prácticos desde ahora la rama citada se denominara, sector de muebles.

2.4 El sector mueblero como generador de empleo

La situación en términos de comercio internacional del sector mueblero, fue descrita anteriormente, el siguiente aspecto (y los demas) para analizarse, refieren más a variables cualitativas y cuantitativas, propias del sector.

El primero de ellos, tiene que ver con el personal ocupado. La gráfica 5, expone el comportamiento de la cantidad de trabajadores contratados durante los últimos cinco años, en el sector de muebles.

Gráfica 5. Total de personal ocupado¹ 2007-2013



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014d)

¹ Personal ocupado en la actividad económica de la fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería, rama determinística 337120 del sector manufacturero.

A simple vista la tendencia es negativa y de hecho es verdad, sí se compara la cifra inicial de la serie (Enero/2007), ésta registró 31,156 empleados, el más reciente dato (Noviembre/2013) apuntó un total de 20,790 trabajadores, esto significa que en los últimos cinco años hubo una reducción del 33% en el personal ocupado.

En ese sentido efectivamente, el sector de muebles experimenta un decremento en cuanto a la contratación de personal. En contraste, los indicadores del sector manufacturero elaborados por INEGI (2013), señalan que el personal ocupado del mismo se incrementó 1.7% en Octubre/2013 respecto a su similar de 2012.

En ese mismo periodo el subsector de muebles, colchones y persianas (337) creció 4.9%, el segundo subsector con mayor crecimiento seguido de equipo de transporte con 8.9%. De la misma manera para noviembre de 2013, comparado con el mismo mes de 2012, el subsector 337, volvió a crecer, esta vez 4.3%.

Sin embargo, los incrementos que experimentó el personal ocupado del subsector 337, no fueron delimitados por el sector de muebles (337120), que como se observó en la gráfica previa, sus números han disminuido.

En la gráfica 5, los valores más recientes indican que la rama mueblera en octubre de 2013 empleaba a 21,395 personas, un mes después registró un total de 20,790 trabajadores, es decir un retroceso de 2.8%.

Cuando el personal ocupado de un sector disminuye, las horas de trabajo destinadas presentan el mismo comportamiento, es por ello que a menos cantidad de trabajadores, menos horas de trabajo.

De acuerdo a la gráfica 6, en Enero/2007 había una cifra de 6.9 millones de horas de trabajo en el sector de muebles, para Noviembre/2013 la cifra disminuyó a 4.3 millones de horas, esto significa un descenso de casi 37% que no se manifiestan en la duración de la jornada laboral, sino en la cantidad de horas de trabajo que destinan las empresas productoras de muebles.

Gráfica 6. Fabricación de muebles¹, Horas trabajadas



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014d)

¹ Horas de trabajo en la actividad económica de la fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería, subsector 337120.

Las gráficas 5 y 6, obedecen a un mismo comportamiento a la baja, por lo que un decremento en el personal ocupado disminuye las horas de trabajo, ¿Cómo ocurre esto?. Por ejemplo, si una empresa emplea a dos obreros quienes trabajan ocho horas al día, tal empresa estará destinando 16 horas al día en mano de obra, posteriormente si despide a uno de los asalariados, estará destinando sólo ocho horas de trabajo al día, así es como funciona.

2.5 Estructura empresarial del sector de muebles

De acuerdo a los Censos Económicos de 2009, existen 23,486 negocios dedicados a la fabricación de muebles, en 1999 la cifra superaba las 28,000 unidades, comparando ambas fechas, durante la última década hubo una disminución del 16%, el cuadro 4, muestra los resultados.

Cuadro 4. Número de establecimientos productores en el sector de muebles¹

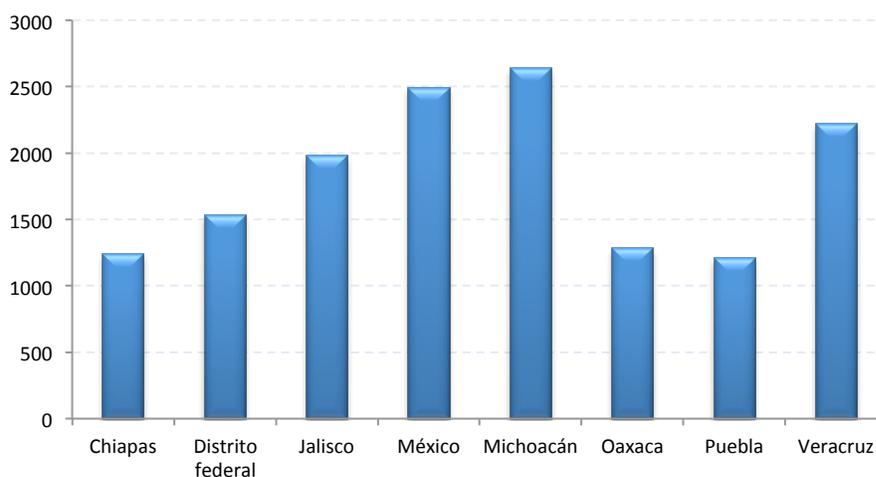
Año	1999	2004	2009
Total de establecimientos	28,130	19,035	23,486

¹Representa el total nacional de establecimientos en la actividad económica correspondiente al subsector 337120. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (1999, 2004 y 2009).

Por entidad federativa en 2009, Michoacán aportó la mayor cantidad de establecimientos productores de muebles, con un total de 2,641 empresas en el ramo, el segundo lugar corresponde al Estado de México con 2,493 productores de muebles y le sigue Veracruz con 2,221.

El gráfico 7, muestra el top de las entidades productoras con mayor participación por número de establecimientos dentro del sector mueblero.

Gráfica 7. Distribución del número de Establecimientos por Entidad Federativa¹(2009)



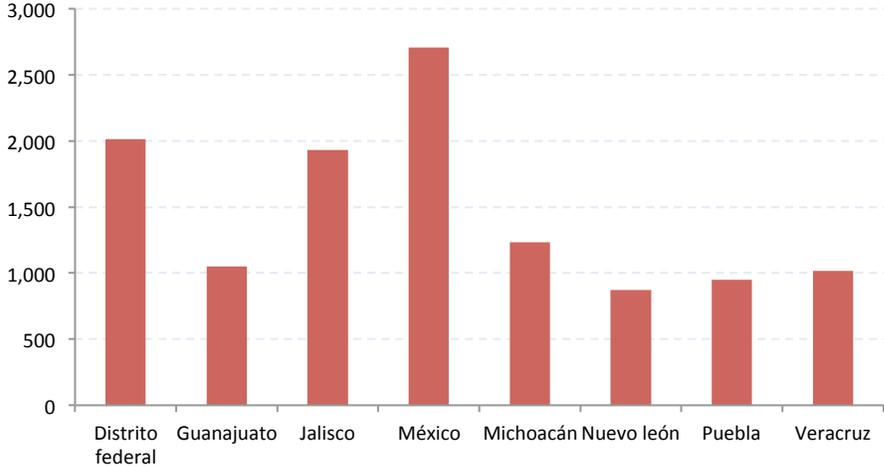
Fuente: INEGI, (2009).

¹ Los estados que se muestran en el cuadro, son los más representativos en la actividad económica de la fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería, subsector 337120.

Los estados anteriores destacan por integrar el mayor número de establecimientos a nivel nacional en la maquila de muebles, sin embargo, no significa que en esos puntos de la república todo el mueble fabricado se venda ahí, sencillamente porque no es lo mismo producir que comercializar.

Durante 2009 la estructura comercial en México se componía de 977 establecimientos dedicados al comercio al por mayor de mobiliario y equipo de oficina, cifra 20 veces menor en relación a los 20,048 negocios dedicados al comercio al por menor de muebles para el hogar, el gráfico siguiente muestra los resultados, de este último por entidad federativa.

Gráfica 8. Distribución del número de Establecimientos por Entidad Federativa¹ (2009)
Comercio al por menor



Fuente: INEGI (2009).

¹Los estados que se muestran son los más representativos en la actividad económica de comercio al por menor de muebles para el hogar, subsector 466111.

Como se puede apreciar, el Estado de México registra mayor número de establecimientos dedicados al comercio de muebles al por menor, con un total de 2,707, el segundo sitio corresponde al Distrito Federal al integrar 2,014 unidades y posteriormente Jalisco con un total de 1,933 negocios en el ramo.

Contrastando la gráfica 7 y 8, algunos estados aparecen en ambos perfiles, tal es el caso del Estado de México, Michoacán, Veracruz, Puebla, Jalisco y DF. De tal manera

que por cantidad de establecimientos en producción y comercialización dichas entidades resultan ser las más representativas en la república.

El comercio al por menor esta dirigido al consumidor final, en esa forma los establecimientos minoristas (al por menor) de muebles, destinan sus productos a familias principalmente o a personas sin el fin de revender nuevamente el producto. En cantidad, los establecimientos minoristas de muebles de 1999 a 2009 han incrementado su participacion en un 40%, presentando una tasa de crecimiento promedio anual de 4%, todo lo contrario a las unidades productoras de muebles.

Tan sólo en 1999, Mexico contaba con 14,314 establecimientos comerciantes al por menor de muebles para el hogar, una década despúes se registraron 20,048 establecimientos, 40.1% más.

Cuadro 5. Número de establecimientos comerciantes en el sector de muebles¹

Año	1999	2004	2009
Total de establecimientos	14,314	16,447	20,048

¹Representa el total nacional de establecimientos en la actividad económica correspondiente al comercio al por menor de muebles para el hogar.

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (1999, 2004 y 2009)

Sí bien el comercio al por menor, es una actividad terciaria, significa fungir como intermediarios, debido a que la actividad que realizan es vender, más no producir, obteniendo una ganancia que reside de la diferencia del precio de compra y el precio de venta.

2.6 El sector mueblero y la producción forestal

Hasta ahora se ha analizado al sector mueblero desde diferentes perspectivas, sin embargo CANACINTRA (2014), describe a la industria mueblera en los siguientes puntos.

- i. La industria se caracteriza por ser artesanal.

- ii. El principal insumo son diversos tipos de madera (preciosas, comerciales y aglutinadas).
- iii. Este sector está formado por pequeñas y medianas empresas.
- iv. La producción está orientada al mercado externo.
- v. La importación de madera es uno de los principales problemas que afecta esta industria.

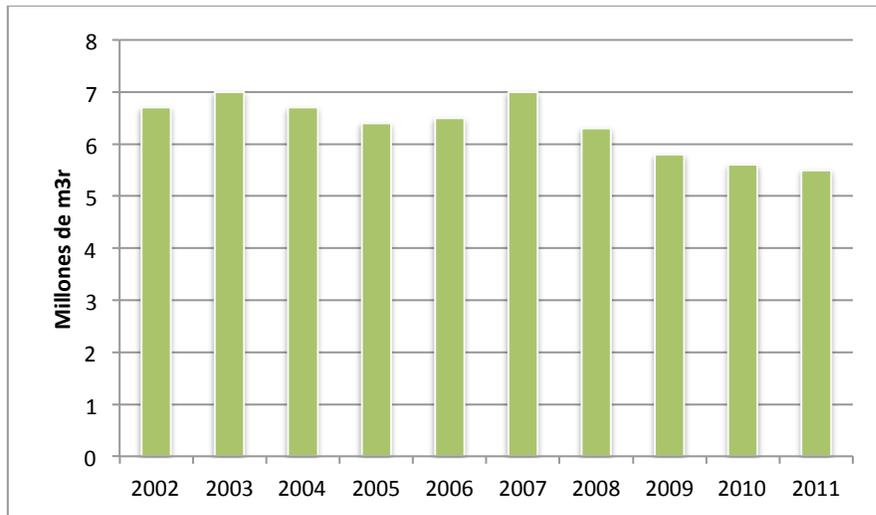
Comparando lo expuesto al momento, con lo que señala CANACINTRA, efectivamente existe una relación, porque el sector del mueble en México realmente está conformado casi en su totalidad de MiPyMes, también se ha dicho que la industria continua con un estilo artesanal medianamente desarrollado, y que en los últimos 20 años se ha visto rebasado por sus competidores extranjeros, de tal manera que la producción, si bien sigue orientada al mercado externo, ha perdido terreno en relación a lo que representaba hace dos décadas, permitiendo la entrada al país de más muebles foráneos.

Pero, de acuerdo al quinto punto que señala CANACINTRA ¿Por qué es un problema la importación de madera?, bien la respuesta tiene que ver con la baja producción nacional de pino durante los últimos años, principal materia prima de los muebles de madera.

La escasez de pino nacional ha originado su creciente importación, sin embargo no solo es el pino, la carencia de producción forestal maderable es de forma general, Ordaz (2004) sugiere hacer esfuerzos importantes entre gobierno y sector privado para reforestar una parte importante de lo talado en los últimos años, y enfocarse a la concesión de bosques susceptibles de ser plantaciones comerciales certificables, a fin de estar en posibilidades de vender muebles de madera provenientes de bosques controlados.

De acuerdo a un estudio realizado por la Secretaría de Medio ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2011), durante el período 2002-2011 la producción forestal maderable ha ido disminuyendo de forma constante, iniciando con 6.7 millones de metros cúbicos rollo (m^3r) en 2002 y finalizando este periodo con 5.5 millones de m^3r en 2011 (gráfica 9).

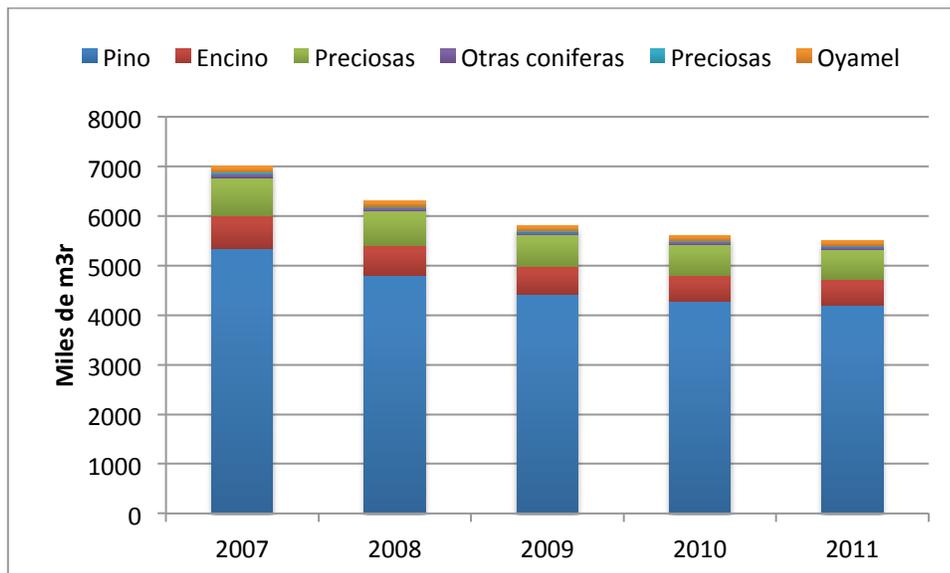
Gráfica 9. Producción Forestal Maderable 2002-2011



Fuente: SEMARNAT (2011).

La gráfica 10, muestra en términos porcentuales, por tipo de género forestal, que el pino contribuyó con el 76.3% de la producción nacional y el encino con el 9.5% en promedio (SEMARNAT, 2011).

Gráfica 10. Producción Forestal Maderable por Género y/o Grupo 2007-2011



Fuente: SEMARNAT (2011).

Con base a la gráfica 10, es posible identificar a la madera de pino como el producto más representativo en la producción forestal maderable, en ese sentido el decremento mostrado en la gráfica 9, fue delimitado principalmente por el descenso en la producción forestal de pino.

Como se ha dicho anteriormente, la madera de pino constituye la principal materia prima de los muebles de madera, no obstante el pino como producto forestal, se presenta en diferentes formas, para diversos usos. La escuadría y el triplay son los de especial interés en el tema. La escuadría es aquella madera destinada a la producción de tablas y tablones, así como vigas, que es la forma tradicional en que los carpinteros adquieren la madera, previo a la elaboración de muebles. Por otro lado, el triplay sirve para complementar la fabricación de los mismos.

En el cuadro 6, los resultados más recientes señalan que la producción nacional en escuadría y triplay continúa disminuyendo, por volumen en 2010 hubo un total de 4, 146,113 m³ en escuadría, un año después se redujo a 3, 838,665 m³, disminución del 8%. La obtención de chapa y triplay también experimento una caída, durante el mismo periodo.

Cuadro 6. Consumo aparente de productos forestales 2010-2011

Producto		Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente	Relación Prod/consumo
Madera industrial	Escuadría	2010	4,176,113	8,062,417	2,001,617	10,236,913	41%
		2011	3,838,665	17,532,732	1,029,544	20,341,852	19%
	Chapa y triplay	2010	193,814	2,446,865	73,851	2,566,829	8%
		2011	186,909	1,394,528	1,015,066	566,372	33%
	Celulosa	2010	422,850	6,701,906	532,299	6,592,477	6%
		2011	416,717	6,402,683	760,383	6,059,017	7%

Fuente: SEMARNAT (2011).

Las importaciones en escuadría crecieron más del doble de un año a otro, y las exportaciones disminuyeron casi a la mitad en ese lapso. En términos de volumen de producción forestal maderable, el consumo aparente está determinado de la siguiente forma:

$$\text{Consumo aparente: Producción nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Realizando un comparativo entre 2010 y 2011, en escuadría el consumo aparente se incrementó casi al doble, y la producción nacional disminuyó 8%, en datos de 2011 la relación producción/consumo fue de 19%, es decir cinco a uno, que en otras palabras significa que el país produjo una quinta parte de lo que consumió.

Efectivamente existe un grave problema, la producción nacional es cada vez menor y en términos de importación forestal maderable las cifras se incrementan. Tales contingencias originan a que sea más común sustituir a la madera de pino por otro material, de hecho, la tendencia hoy en día no solo de grandes mueblerías sino de productores pequeños, es la utilización de materias primas substitutas de la madera como el MDF (Medium Density Fireboard), para hacer frentes y/o costados en muebles, y así reducir la utilización del pino.

A pesar de que durante los últimos años se han observado disminuciones en la producción forestal, particularmente en el pino, la producción de muebles no tiende a disminuir precisamente.

El cuadro 7, expone el valor total de la producción nacional de muebles para los periodos siguientes.

Cuadro 7. Producción nacional de muebles¹

Año	1999	2004	2009
Miles de pesos	21,078,115	19,493,939	24,373,029

¹Representa el valor total de la producción de la clase genérica, 337120 (Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería).

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (1999, 2004 y 2009).

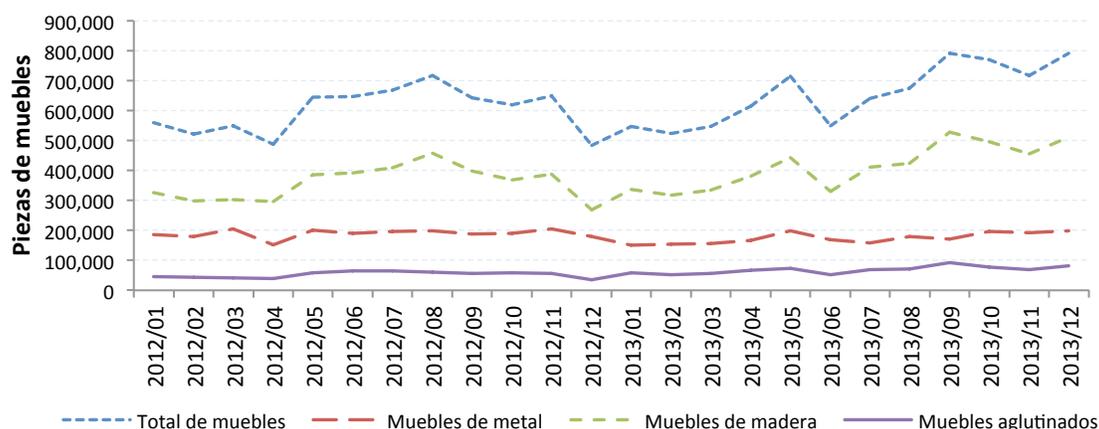
Aunque el valor de la producción de muebles tuvo una caída en 2004, cinco años después logra recuperarse, registrando un incremento de más del 15% entre la fecha inicial y 2009.

Del total de la producción, solo un porcentaje corresponde a muebles de madera, y de acuerdo a CANACINTRA (2014), el sector mueblero se integra de muebles aglutinados y muebles metálicos con los que comparte terreno el mueble de madera.

Pese a que no se dispone de datos específicos en muebles hechos a base de madera, se acude a la clase genérica 337120 que propone INEGI, como punto de referencia más cercano. A partir del volumen de la producción total en el sector de muebles (clase 337120), y posterior a una adecuada clasificación, es posible observar aproximadamente la participación en cantidad de muebles de madera, aglomerados y metálicos en relación al volumen total de muebles.

Como presenta la gráfica 11, quienes presentan la mayor participación son los muebles de madera, después los muebles metálicos preceden la lista, y finalmente los muebles aglutinados son los de menor aportación, con base al total producido al menos durante el periodo 2012-2013.

Gráfica 11. Volumen de producción de muebles¹ 2012-2013



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014d).

¹ El volumen de producción corresponde a los productos de la clase genérica, 337120 (Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería)

Los muebles de madera integran: juegos de muebles de maderas comerciales, muebles sueltos de maderas comerciales, muebles sueltos de maderas preciosas, así como partes y piezas para muebles de madera.

Los muebles de metal incluyen: muebles metálicos, así como partes y accesorios metálicos para muebles.

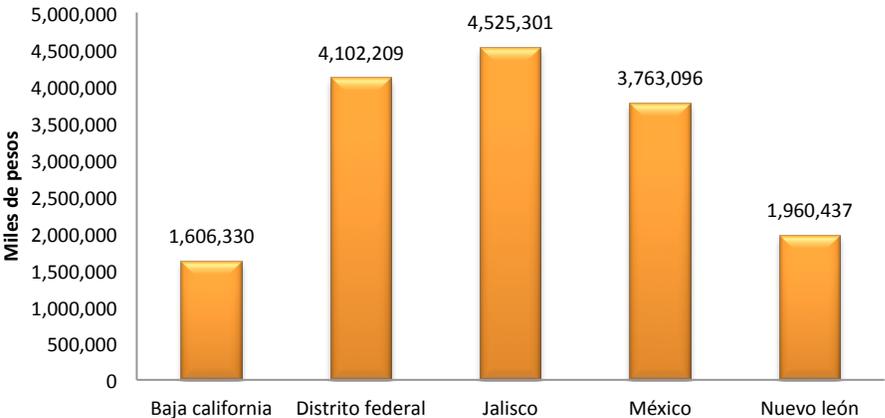
Los muebles aglutinados comprenden: juegos de muebles de madera aglutinada y muebles sueltos de madera aglutinada. El total de muebles corresponde a la suma de cada rubro de muebles para el mismo periodo.

2.7 Principales Entidades productoras de muebles

La fabricación de muebles en México se concentra en tres estados de la república, y pese a que en la gráfica 7, el Estado de Michoacán representa la entidad con mayor número de establecimientos productores de muebles, esto no asegura que sea el estado donde se genere la mayor producción.

La industria mueblera más importante del país se localiza en Jalisco, región donde se registra el valor de la producción en muebles más alto, el segundo sitio corresponde al DF, y el tercer lugar al Estado de México. Sin embargo, también existe una significativa industria maquiladora de muebles localizada en Nuevo León y Baja California Norte, estados de la frontera del país.

Gráfica 12. Producción total por Entidad Federativa¹



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2009).

Producción Bruta total expresada en miles de pesos, correspondiente a la actividad económica de la clase genérica, 337120 (Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería).

Después de analizar diferentes variables entorno al sector de muebles, lo más relevante se resume en los siguientes quince puntos.

- i. La industria mueblera utiliza en promedio el 80% de su capacidad instalada.
- ii. Durante la última década las exportaciones crecieron 17%, mientras que las importaciones se incrementaron en un 85%.
- iii. Más del 95% de las exportaciones mexicanas en muebles de madera son adquiridas por Estados Unidos.
- iv. La gran amenaza del mueble mexicano en el segmento de muebles de bajo precio, es el mobiliario chino y actualmente es el principal exportador de muebles a México.
- v. Los esfuerzos realizados en términos de tecnificación, administración y marketing han impulsado a la industria nacional, sin embargo, en la mayoría de las empresas permanece una orientación artesanal, con escaso diseño y poco avance tecnológico.
- vi. El sector de muebles tuvo una reducción en el personal ocupado de 33%, así como un descenso de 37% en las horas de trabajo destinadas a la producción, en 2007-2013.
- vii. En 2009, el número de establecimientos dedicados a la fabricación de muebles era de 23,486, 16% menor a la cifra registrada en 1999.
- viii. En cantidad, los establecimientos minoristas de muebles de 1999 a 2009 han incrementado su participación en un 40%, permitiendo mayores márgenes en líneas de intermediación.
- ix. Michoacán es el estado con mayor participación en establecimientos productores de muebles.
- x. La entidad donde reside el mayor número de establecimientos comerciantes al por menor de muebles, es el Distrito Federal.

- xi. En el Estado de Jalisco se localiza la industria mueblera más importante del país, región dónde se registra el valor de la producción en muebles más alto.
- xii. La baja producción forestal maderable, particularmente de pino, ha originado su creciente importación, en 2011 el país produjo sólo una quinta parte de lo que consumió en escuadría de pino.
- xiii. Hoy en día, materiales como el MDF, están desplazando al pino como principal materia prima en muebles de madera.
- xiv. Durante la última década, se incrementó en 15% el valor de la producción total de muebles, aunque sólo un porcentaje corresponde a muebles de madera.
- xv. El sector de muebles contempla: mobiliario aglutinado, metálico y de madera, por unidades éste último es el de mayor participación.

2.8 Entorno Económico de México y del Sector de Muebles.

El cuadro 8 señala algunos de los principales indicadores de México durante el 2012, los cuales permiten un análisis rápido sobre importantes referencias.

De acuerdo al informe anual del Banco de México (2012), el crecimiento de la economía mundial en 2012 fue menor que el año anterior debido, entre otros factores, al proceso de desendeudamiento en los principales países avanzados, las dificultades en la zona del euro y la incertidumbre sobre la magnitud del ajuste fiscal previsto para 2013 en Estados Unidos.

La desaceleración del crecimiento mundial fue generalizada. En particular, el ritmo de expansión de la economía mundial, que pasó de 4% en 2011 a 3.2% en 2012, afectó tanto a las economías avanzadas como a las emergentes.

Cuadro 8. Indicadores generales de México

Población ¹	112, 336, 538 habitantes
PIB ²	\$ 9,606,810 MDP
Inflación ³	3.57%
Tipo de cambio por USD ⁴	\$13.07
Exportaciones 2013 USD*	\$370,889,000,000.00
Importaciones 2013 USD*	\$370,746,000,000.00

¹INEGI (2010).

² Cálculos SIREM con base en datos de INEGI y Banxico. Valor expresado en millones de pesos de 2003.

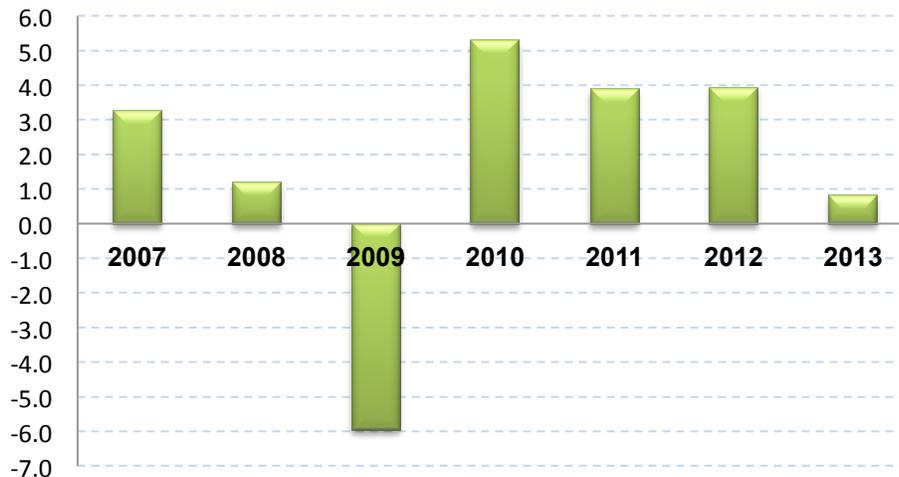
³ Banxico (2012), el valor corresponde al cierre de 2012.

⁴ Tipo de cambio al 28/03/2014. Milenio (negocios).

* UNSD (2013)

La fortaleza de los fundamentos macroeconómicos de la economía mexicana permitió que durante 2012 la actividad económica del país presentara una tendencia positiva y registrara un crecimiento anual del PIB de 3.9%.

Gráfica 13. Evolución del Producto Interno Bruto 2007-2013. Crecimiento Porcentual real



Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos del SIREM (2013). Tasas de Crecimiento en términos reales.

Sin embargo, en 2013 la evolución del PIB experimentó su menor crecimiento desde 2009 (Gráfica 13), según González (2013), las razones del frenón son la disminución del gasto público al comienzo de la actual administración (gobierno de Enrique Peña Nieto), además de la crisis por la que pasa la industria de la construcción y en la menor demanda en Estados Unidos de productos manufacturados en México.

Por otro lado, la inflación anual al cierre de 2012 se ubicó en 3.57%, Sin embargo para Diciembre/2013 fue de 3.97% según el INEGI (2014b), lo cual fue derivado principalmente por el repunte en los precios de algunos alimentos, así como la tarifa del Metro del Distrito Federal. En otro punto, el saldo de la balanza comercial de México experimentó un crecimiento sostenido hasta el 2008, sin embargo en 2009 tuvo una caída que se prolongó hasta el 2012, lo que generó un déficit comercial menor en ese mismo año (cuadro 9).

Cuadro 9. Balanza Comercial de México con el Mundo (2005-2012)

Millones de dólares

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo
2005	214,207.31	221,818.98	(7,611.67)
2006	249,960.55	256,085.92	(6,125.37)
2007	271,821.22	281,926.51	(10,105.30)
2008	291,264.81	308,583.12	(17,318.31)
2009	229,712.34	234,384.53	(4,672.19)
2010	298,305.08	301,481.73	(3,176.66)
2011	349,569.05	350,842.39	(1,273.34)
2012	370,642.55	370,751.41	(108.86)

Fuente: UNSD (2013).

Como puede apreciarse en el gráfico 14, las importaciones bajaron 31.66% y las exportaciones experimentaron una contracción del 21.13% de 2008 a 2009, como resultado de la crisis económica mundial que fue particularmente fuerte en los Estados Unidos, que constituye su principal socio comercial y destino de sus exportaciones.

Comparando la cifra inicial del saldo en la balanza comercial con el último registro en 2012, el déficit comercial se redujo 98.57%.

Gráfica 14. Balanza Comercial de México (2005-2013).

Millones de dólares



Fuente: UNSD (2013)

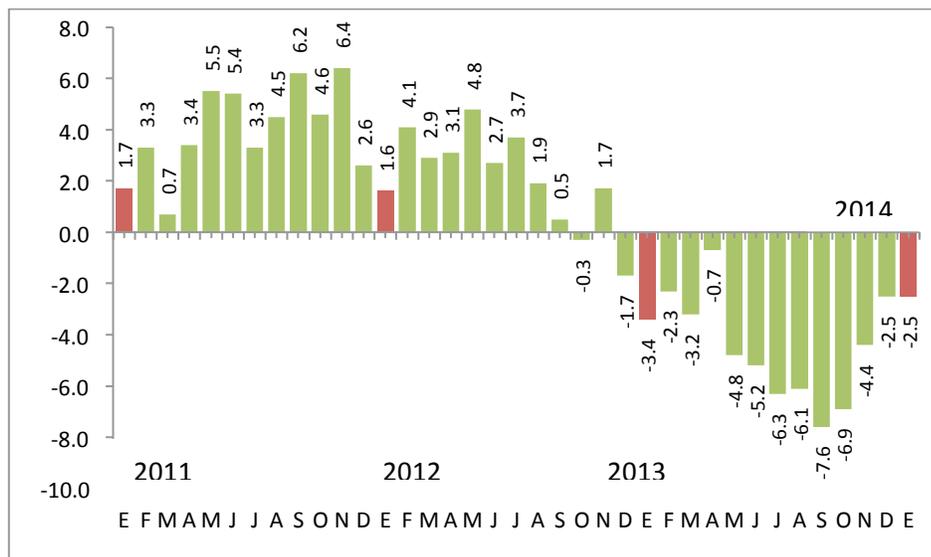
En forma deductiva y después del breve resumen acerca del comportamiento actual de algunos indicadores macroeconómicos de México, en forma particular procede el análisis entorno a los componentes que impactan directamente al sector mueblero.

La industria de la construcción, tiene un papel de suma importancia en la economía nacional, prueba de ello, en cierta medida la crisis en este sector, contribuyó al pobre crecimiento del PIB en 2013.

Para el sector de la fabricación de muebles, la industria de la construcción constituye un componente que delimita su crecimiento, puesto que es un factor determinante para la posterior demanda de mobiliario.

La construcción de nuevas viviendas y edificaciones tanto públicas como privadas, ofrece oportunidades para la demanda de muebles en general. No obstante pese a los problemas financieros que enfrentan las principales constructoras mexicanas, este sector muestra pocas señales de recuperación.

Gráfica 15. Industria de la Construcción a Enero de 2014
(Variación porcentual real anual)



Fuente: INEGI (2014c). p/ Cifras preliminares.

De acuerdo a la publicación “Información Oportuna sobre la actividad industrial en México durante Enero 2014” por sector económico, las Industrias manufactureras crecieron 2.5% en tanto que la Construcción retrocedió 2.5% (Gráfica 15).

Dicha disminución de la Industria de la Construcción fue derivado de las menores obras relacionadas con la construcción de obras de ingeniería civil y con la edificación. Lo anterior fue reflejo de una reducción en la demanda de materiales de construcción tales como: tubería y conexiones, y tubos para embalaje; componentes electrónicos; alambre, productos de alambre y resortes; cal, y “otros productos de plástico con reforzamiento”, entre otros (INEGI, 2014c).

La gráfica 15 muestra al sector de la construcción con 14 meses consecutivos de retrocesos, la construcción sorprendió negativamente, debido a una contracción de las obras de infraestructura. Así, al interior de la construcción, el subíndice correspondiente a construcción de obras de ingeniería civil, que se encuentra relacionado al gasto público en infraestructura, cayó 10.5% durante el primer mes del año (Enero/2014), en comparación anual. Dicho resultado fue el peor de los últimos 16 meses, cuando comenzó la tendencia decreciente del subsector.

No obstante, la industria manufacturera del país sigue su tendencia a la alza, acumulando siete meses seguidos de expansión impulsada por un incremento de la demanda, a causa de la recuperación de la economía estadounidense.

Vista la evolución en el sector de la construcción en la gráfica 15 y pese a la fuerte interacción con la industria mueblera, resulta difícil que éste último se ayude del primero, de tal manera que mientras no mejore la situación en el sector de la construcción, las expectativas en una mayor demanda de muebles, no favorece a corto plazo.

Sin embargo el presidente de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Luis Zarate Rocha (2014) indicó que para la industria de la construcción el 2014 será un año atípico, pues tuvo un arranque más vigoroso que en otros años, en volumen y calendario, y entrarán nuevos participantes. Es conocido el interés de empresas chinas por participar en los sectores energético, petroquímico y ferroviario. “Se abre la oportunidad de asociarse o formar consorcios con empresas de otros países; pasar de ser subcontratistas a asociados en los proyectos”, afirmó.

La reforma energética, destacó el dirigente, resulta fundamental porque parte de los recursos se canalizará al sector de la construcción, que este año crecerá hasta 4.5%, pronosticó. Ante la aprobación y consecución de dicha reforma, los efectos en el sector mobiliario serán visibles a mediano plazo.

En el sector de muebles, la confianza del consumidor ha mostrado indicios a la baja, esto por el lado de la demanda. INEGI en conjunto con el Banco de México, elaboran un indicador llamado Índice de Confianza del Consumidor (ICC), donde recogen la opinión a nivel nacional sobre cinco rubros o preguntas; dos recogen la opinión sobre la situación económica actual y esperada del hogar de los entrevistados; otros dos captan las percepciones sobre la situación económica presente y futura del país, y el quinto considera la visión de los consumidores acerca de qué tan propicio es el momento actual para la adquisición de bienes de consumo duradero.

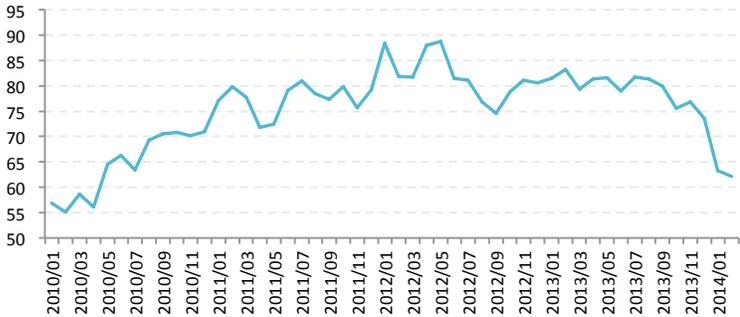
Éste último componente es de especial interés en el tema, porque incluye la posibilidad de adquirir bienes para el hogar, entre ellos, muebles. Y aunque los cinco rubros

conforman en conjunto al ICC, de manera particular puede apreciarse la tendencia de cada uno.

El puntaje máximo es 100 y representa una confianza plena, por otro lado cero significa lo contrario. Visto así, la tendencia que presenta adquirir bienes de consumo duradero, como muebles, mostró disminuciones constantes y consecutivas a partir de Nov/13 (76 pts), sin embargo de acuerdo a la serie, desde Mayo/12 (88.8 pts) no ha logrado recuperarse.

De acuerdo al valor más reciente (Feb/14), el rubro marcó 62 pts, con una caída mensual de 1.91%, que en términos interanuales implica una reducción de 25.4% (Feb/13).

Gráfica 16. Índice de Confianza del Consumidor
Adquisición de mobiliario



Fuente: INEGI (2014e). Series calculadas por métodos econométricos con base en los resultados de la Encuesta Nacional sobre la Confianza del Consumidor, elaborada de forma conjunta por el INEGI y Banco de México (Serie desestacionalizada y tendencia-ciclo)

Las caídas violentas del ICC en los primeros meses del 2014, fueron provocadas por la debilidad económica y el impacto en los bolsillos de los hogares, derivado de las medidas fiscales. Actualmente el indicador demuestra que hay incertidumbre en los hogares mexicanos antes de realizar sus compras.

Sí el consumidor sigue cauteloso y no materializa su ingreso en decisiones de compra, se tendría un ritmo de crecimiento menor en el consumo privado, que afectaría a la

demanda agregada y, por consiguiente, produciría una limitante para la actividad económica del país (El Economista, 2014c).

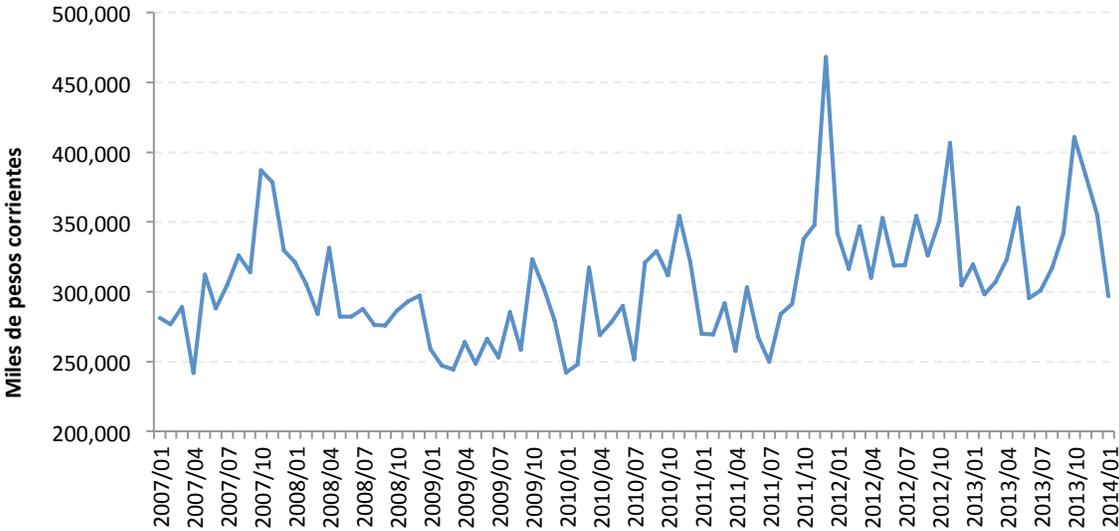
De hecho en años anteriores, cuando los niveles de demanda son deteriorados y los consumidores se muestran tentativos al comprar, las ventas disminuyen. El efecto es generalizado y el sector de muebles también lo experimenta.

En otro tema, el valor en ventas de los muebles de madera a lo largo de casi una década, apenas ha crecido 5.5%, comparando Enero de 2007 con su similar de 2014.

Los crecimientos importantes generalmente suceden en el último trimestre de cada año, meses estacionales en los que se reactiva la demanda de muebles y las ventas se incrementan, posterior a la estacionalidad procede una inminente caída en los siguientes meses (Gráfica 17).

Gráfica 17. Comportamiento en Ventas de Muebles¹ 2007-2014

Muebles de madera



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2014d)

¹ El valor en ventas corresponde a los productos en madera de la clase genérica, 337120 (Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería) Los muebles de madera que se integran son: juegos de muebles de maderas comerciales, muebles sueltos de maderas comerciales, muebles sueltos de maderas preciosas, así como partes y piezas para muebles de madera.

En concreto, recientemente algunos parámetros de la economía nacional no resultan muy favorables, tal es el caso de la inflación en productos como: alimentos, servicio de transporte y gasolina, además de las medidas fiscales implementadas por el gobierno.

Lo anterior repercute directamente en el bolsillo de los consumidores, de tal manera que ante la percepción actual, la gente se muestra reacia o poco atrevida al momento de comprar, en especial bienes de consumo no perecedero, generando bajos niveles de demanda en los bienes y/o servicios, relacionados.

Por otro lado, la confianza del consumidor para la adquisición de bienes de consumo duradero cayó en forma consecutiva desde Nov/13 y mientras eso ocurre, el sector de la construcción no refleja una recuperación pronta, aunque las perspectivas con la reforma energética de acuerdo a los expertos pudiera alentar la perspectiva a mediano plazo, mejorando las esperanzas para el sector de muebles.

Para el caso de las empresas fabricantes en muebles de madera, el crecimiento en sus ventas, apenas creció 5.5% durante los últimos siete años. Después de estudiar algunas variables de coyuntura económica y posterior al análisis del sector mueblero mexicano, bien vale la pena detallar de manera cualitativa a las MiPymes productoras de muebles, con el fin de ofrecer un mejor entendimiento, previo al estudio de la competencia en San Pedro Tultepec.

2.9 Principales características de la pequeña y mediana empresa mueblera en México.

La cantidad de establecimientos, particularmente micro, pequeña y mediana empresa en el sector, no solo varían en dimensión o en complejidad de su estructura, también producen una amplia gama de artículos destinados a diversos mercados.

De acuerdo con Ordaz (2004), el desarrollo de la pequeña empresa mueblera tuvo un papel relevante en términos de producción y empleo. Su importancia no es solo cuantitativa, mediante la aportación de empleos e ingreso a los estratos menos

favorecidos de la sociedad, sino también cualitativa, demostrando un desarrollo y especialización de la manera de funcionamiento de las empresas.

La extraordinaria diversidad de características que presenta esta industria de origen familiar, ha dado pauta a numerosas clasificaciones. Para ello el seguimiento cualitativo en las MiPymes enriquecerá la investigación y aportará mayor conocimiento y comprensión de la industria del mueble.

Como se mencionó anteriormente, más del 90% de las empresas en el sector son micro empresas, por ello la siguiente descripción enfoca profundamente en ellas, como la esencia principal dentro de la industria mueblera.

Las micro fabricantes de muebles, en gran parte cuentan con capital fijo (maquinaria y equipo), y sus técnicas de producción son muy simples, sin tareas especializadas y usualmente los productos son de baja calidad. El proceso suele ser intensivo en mano de obra poco calificada y el propietario usualmente tiene mínima o nula capacidad para adaptar, modificar o mejorar los productos.

La manufactura se efectúa en locales con características de taller; puede ser de dimensiones muy pequeñas, hasta ocupar un bajo número de trabajadores. Dispone de una menor inversión en maquinaria, equipo y herramientas. El manejo de inventarios puede constituir una actividad no muy relevante, ya que no compromete recursos financieros. Los trabajadores pueden llegar a no poseer cierto nivel de educación o calificación en materia de administración y comercialización.

En general no se cuenta con un control de calidad, ya que tanto en materias primas como en productos en proceso, el control es predominantemente visual. Adicionalmente, en lugares donde reside una concentrada competencia, existe suficiente cuidado para ofrecer al mercado un buen terminado de la madera, sin embargo no siempre sucede así.

La carencia de tecnología de punta o el rezago de la misma es muy común en las empresas caseras, de tal manera que no existe un óptimo desarrollo en la producción de muebles en serie. Los que producen muebles intensivos en mano de obra requieren

generalmente de artesanos con amplia experiencia y preparación que a su vez dirijan y participen en el proceso de producción.

En repetidas ocasiones se mencionó que México cuenta con una industria mueblera medianamente desarrollada, ya que empresas micro (la mayoría) aún manejan importantes etapas del proceso productivo con métodos artesanales. Y si bien, en casos han integrado tecnología al sector, prevalecen procesos primordialmente manuales.

Los importantes logros en materia de organización y productividad son más claros en empresas muebleras grandes, aunque no se descarta la aplicación de éstos en micro y pequeñas empresas del giro. No obstante una de las características más generales de éstas últimas, es la utilización del factor trabajo de manera intensiva y de forma flexible, en respuesta a cambios en la demanda o variaciones en el mercado de trabajo. Se trata de mano de obra de baja calidad que suele presentar una alta tasa de rotación.

Es reconocido el hecho de que en estas empresas no opera en igual medida los factores que influyen en la determinación del salario como en las grandes empresas. En este contexto, se ha señalado que las empresas pequeñas suelen pagar salarios más bajos que las de mayor tamaño, y es usual que evadan las regulaciones laborales.

La ausencia de remuneraciones directas al trabajo familiar, y el otorgamiento de remuneraciones inferiores a las legales a los trabajadores asalariados, a veces sin registrarlos en el sistema de seguridad social, son factores que permiten a las pequeñas empresas sobrevivir en condiciones económicas adversas.

El trabajo en el establecimiento casero lo efectúa el propietario con la ayuda de los miembros de la familia, a tiempo completo o parcial, y frecuentemente sin pago directo. Por otra parte, no existe una separación entre la producción, la administración y la comercialización. El contacto directo con los clientes les permite efectuar cierta adaptación del producto a la demanda y nivel de ingresos de los clientes. Sin embargo, la escala de producción les impide contar con servicios internos especializados, como la promoción de las ventas en el ámbito regional o nacional, mucho menos a nivel internacional.

En la mayoría de los establecimientos micro los productos fabricados son de bajo precio y baja calidad, destinados a consumidores de bajos ingresos. Una alta proporción de las ventas es directa y los mercados suelen presentar gran segmentación tanto geográfica como por el estrato de ingresos de los clientes.

Según Ordaz (2004), en gran medida la producción se destina al mercado local, aunque también puede dirigirse a mercados de alcance nacional. La participación de las pequeñas empresas en la actividad exportadora es muy baja.

En general, las MiPymes están más sujetas a la variación del ciclo económico; la disminución de la demanda la afecta directamente, pero también se adaptan rápidamente a la evolución de esta con mayor flexibilidad.

Ordaz (2004), puntualiza que las pequeñas empresas difieren en varios aspectos de la gran empresa: en la eficiencia con que utilizan los recursos productivos, en su potencial para crecer y en la naturaleza de las restricciones que limitan su crecimiento. Por lo mismo, enfrentan numerosas desventajas estructurales como: menores oportunidades para obtener financiamientos, lo cual se acentúa en condiciones de relativa escasez de crédito; menor productividad por persona ocupada asociado a la baja intensidad de capital; y vulnerabilidad frente al gran poder del mercado que pueden ejercer las grandes empresas principalmente en condiciones monopolistas, tanto en mercados de bienes finales como de insumos.

En cuanto al diseño de los muebles, los fabricantes se preocupan por conocer el tipo, estilo y gustos de los productos que se requieren y están de moda en los mercados internacionales, sin embargo les falta capacitación para elaborar diseños propios que identifiquen al producto como mueble mexicano. Las empresas se pueden dividir en aquellas que se basan en la exclusividad y buen gusto de sus diseños y los que imitan o reproducen diseños publicados en catálogos y revistas internacionales, en San Pedro Tultepec predominan los segundos.

En materia de precios, el desconocimiento por parte de las micro empresas hacia el costo real del producto y su forma de desglosarlo por etapas productivas, son la causa de que no se genere un presupuesto y cotización adecuada (costos de materia prima

en el momento de financiar un pedido, insumos, fletes, trámites bancarios, cobranza, etc.) lo que permite la ineficiencia de las empresas.

En ese sentido las posibilidades de incrementar utilidades y ofrecer mejores y mayores productos, sumado a los rezagos y las condiciones del sector mueblero, dificultan el panorama para los Pymes productores de muebles.

Lo anterior describe en forma general las principales características de micro, pequeñas y medianas empresas en el sector mueblero, el análisis siguiente prepara un enfoque más particular, dirigido a los comerciantes de muebles en San Pedro Tultepec, no obstante cabe mencionar que los rasgos cualitativos referidos previamente empapan a todos los negocios que producen y comercializan en la localidad en cuestión, como miembros de la industria mueblera mexicana.

Capítulo 3. Situación del sector de muebles de madera en San Pedro Tultepec.

3.1 Productos y oferentes de muebles en San Pedro Tultepec.

Los muebles que se venden en la localidad de San Pedro Tultepec, son muy diversos, la mayoría son hechos a base de madera de pino, principalmente, aunque existen productores que manejan otro tipo de maderas como el ayacahuite o el cedro, por mencionar algunos.

Posterior a la madera, la utilización de MDF, como principal sustituto del pino ha tomado mayor importancia en el mercado, ya que la fabricación de muebles en ese material es cada vez mayor. Por otra parte, la presencia del mueble de tubo es muy inferior a los muebles de madera y MDF.

Además de la madera, como principal materia prima, se incorporan al producto algunos componentes como telas, cristales, mármol, ónix, espejos, lámparas, jaladeras, rieles, entre otros más para dar lugar al producto final.

En tal región predominan micro y pequeñas empresas, por cantidad de establecimientos los negocios micro son superiores. Algunas se dedican a maquilar el mueble, mientras que otras se ocupan dar el acabado final (lijarlos y pintarlos), también existen negocios que efectúan ambas labores, o bien aquellos que fungen como intermediarios.

En San Pedro Tultepec, gran parte de la comercialización es directa, ya sea con fabricantes, detallistas o intermediarios. Actualmente la cantidad de oferentes de muebles en dicho poblado sigue en aumento, a tal grado que siguen habilitándose nuevos espacios para comercializar muebles y artesanías, lo que representa un mayor número de competidores directos e indirectos, para la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Los rasgos cualitativos de las MiPymes productoras de muebles descritos anteriormente, en suma con las siguientes características propias de los productores y comercializadores de San Pedro Tultepec, describen particularidades propias tanto de

la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec como de su respectiva competencia

Para efectos prácticos se clasificaran a los oferentes de muebles de madera en tres rubros; mueblerías grandes, mueblerías intermediarias y pequeños talleres. Las diferencias entre un ofertante y otro, son diversas y varían principalmente desde el diseño del mueble, el tipo de madera, el estilo, el acabado o el color.

- **Mueblerías grandes**

Por su tamaño pueden considerarse como pequeñas empresas, generalmente tienen a su disposición mayor mano de obra que al resto del grupo (más de 10 trabajadores), entre ellos destacan carpinteros, ebanistas, lijadores, costureras (os), tapiceros, fleteros y vendedores. Su producción de muebles es muy amplia, y así es la variedad de muebles que ofrecen.

La calidad en sus productos, no está muy lejos de aquellas tiendas de prestigio, en consecuencia a que manejan materiales de alta calidad y exclusividad, relacionados a sus altos precios. La mayoría de estas mueblerías grandes no está especializada en un tipo de mueble en particular, como por ejemplo salas, comedores, recámaras, etc. Sin embargo, presenta una línea muy amplia para cada tipo de mueble.

Su manera de producir no corresponde a una forma artesanal, en gran medida porque la maquinaria que emplean es de mejor tecnología y sus procesos de producción son más eficientes a lo que pudiera observarse en un común taller de carpintería, sí bien jamás se dijo que son empresas de carácter industrial, en cierta manera tiene algunos rasgos pero sin alcanzar ese punto.

Las instalaciones de su planta de producción y del área de ventas son más amplia que el de sus siguientes competidores.

- **Mueblerías Intermediarias**

Este tipo de negocios se encarga de comprar o conseguir los muebles “ya terminados” para posteriormente venderlos a un precio superior al que lo adquirieron, de esta manera no producen si no revenden, limitándose únicamente a costos de

comercialización y distribución al punto de venta determinado, visto así, su mano de obra lo conforma el personal de ventas requerido, así como el encargado de efectuar el transporte.

Generalmente los muebles se compran en Jalisco, región más importante del país en términos de producción de muebles, sin embargo pese a la importancia de la entidad, la importación de muebles chinos es muy recurrente ahí, de tal manera que estos, son los que se trasladan a San Pedro Tultepec.

En apariencia los muebles chinos lucen bien, la calidad corresponde a sus bajos precios que las mismas mueblerías intermediarias se encargan de subir, para dar origen a su amplio margen de ganancia, aprovechándose de la estética del mismo que por diseño y acabado resulta superior al fabricado en San Pedro Tultepec, pero que por calidad no lo vale. Para muchos intermediarios resulta lucroso comprar y vender estos productos.

Entre la intermediación de muebles también destacan artesanías como; jarrones, naturaleza muerta, fruteros, macetas, fuentes, cuadros, espejos, figuras en barro, entre otras más decoraciones para el hogar. La intermediación de este tipo de artesanías no es exclusivo de las mueblerías intermediarias, recientemente se han observado tanto en mueblerías grandes como en pequeños talleres.

Aunque los muebles chinos tienen mejor apariencia, por solidez es más resistente y durable el mueble nacional, mientras los asiáticos utilizan MDF para fabricar su mobiliario, la madera constituye la principal materia prima del mueble mexicano.

En tamaño, las mueblerías intermediarias pueden ser pequeñas o micro empresas, dependiendo del número de trabajadores a su disposición.

- **Pequeños talleres**

Se refiere principalmente a aquellos productores de muebles que en general no rebasan los 10 empleados (microempresas), la mano de obra se compone de carpinteros, lijadores, ebanistas y vendedores.

En la mayoría de los casos este tipo de negocios familiares rolan sus labores, de tal manera que quién maquila, sea quien lije y pinte el mueble, incluso sea él mismo quien lo venda, lo que genera poca especialización de una tarea en particular. La contratación del personal, a menudo se intensifica cuando el trabajo se incrementa o bien este se reduce cuando la demanda de muebles disminuye.

En ciertos casos cuando la familia es numerosa, el papá y los hijos se encargan de producir y dar el acabado a los muebles, y las mujeres (mamá e hijas) realizan las labores de venta, aunque cuando es necesario integrárseles a labores de lijado y pintado, normalmente se les involucra. Este patrón es muy común en las familias de San Pedro Tultepec, los hombres de la familia se encargan de los muebles y las mujeres de venderlos y traer a casa más trabajo (pedidos).

Cuando llevan tiempo en el mercado, aprenden del giro y prosperan, expandiendo sus muebles a otros sitios, ya sea en San Pedro Tultepec o fuera de, y de esta manera su crecimiento orilla a que dichos productores amplíen sus filas en mano de obra, maquinaria e instalaciones de trabajo. La producción de muebles de los pequeños talleres corresponde más a un estilo artesanal que industrial, los más consolidados a pesar de producir y ofertar más muebles, en la mayoría su proceso productivo sigue siendo convencional, en gran parte por que sus instalaciones no son tan amplias y la maquinaria que emplean es rezagada y obsoleta en relación a una mueblería grande.

Los diseños que manejan los pequeños talleres hacen que los muebles sean muy similares entre sí, con diferencias poco significativas y varían solo en la presentación (acabado, colores, tapiz, jaladeras, etc.).

De hecho los elevados costos que implica adquirir tecnología de punta, como en las grandes empresas muebleras, genera que no estén al alcance de un pequeño taller.

En este rubro aparece la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, en la cual, los más de 55 comerciantes que conforman esta asociación se denominan ellos mismo como artesanos y, a pesar de que algunos integrantes continúan vendiendo desde que se fundó la organización, no se observa ningún puesto o local lo suficientemente grande y consolidado, como para convertirse en una mueblería grande.

Entre cientos de negocios que comercian en la región, se desconoce el número exacto de mueblerías grandes, mueblerías intermediarias y pequeños talleres, sin embargo éstos últimos superan en número a los intermediarios y a las grandes mueblerías, lo anterior es notorio puesto que son más los pequeños negocios de muebles los que se observan.

Comparando ésta proporción, con los datos básicos del sector de la industria mueblera que apunta CANACINTRA (2014), se puede apreciar la misma realidad en San Pedro Tultepec, reflejando así el panorama del sector a nivel nacional, en la que la mayoría de las empresas pertenecientes a este sector son PyMes.

A pesar de que los pequeños talleres son más cuantiosos que el resto, adicionalmente existen más características que distinguen a un grupo de otro, por ejemplo a una mueblería grande de un pequeño taller, de esta manera, el siguiente cuadro realiza un comparativo específicamente entre estas dos últimas, resaltándolas por ser quienes producen muebles en la región.

Cuadro 10. Comparativo entre Pequeños Talleres y Mueblerías Grandes.

Fabricante	Características
Mueblería Grande	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen productos de buena calidad, incluso de categoría internacional. • Adquiere insumos de buena calidad • Utiliza mejor la mano de obra, y está más calificada que en un pequeño taller. • Tiene capacidad de responder a exigencias en especificaciones y tiempo de entrega. • Cuenta con tecnología adecuada, superior a la de un pequeño taller. • Utiliza diversos medios publicitarios para difundir sus productos. • Desarrolla diseños propios, adaptados a las exigencias del cliente • Sigue cambios en las tendencias del mercado y preferencias del consumidor • Tiene mejor acceso a financiamiento

Pequeño Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de tipo familiar • Sus productos solo se difunden en San Pedro Tultepec y son pocos los casos en el que se dirige el mueble a otro mercado. • Falta de visión de organización empresarial y cultura exportadora. • Se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala. • Posee talleres con pobre diseño, infraestructura insuficiente y tecnología desactualizada. • Cuando accede a financiamiento, en la mayoría de los casos de manera informal, presenta dificultades para liquidarlo, de esta manera prefiere buscar recursos, por otros medios. • No cuenta con mano de obra calificada para tecnologías de producción • No cuenta con capacidad de producción para acceder al mercado externo. • Generalmente realizan sus diseños a partir de la copia de revistas, diseños en la red y de compañeros comerciantes. • Poca o nula posibilidad de crear propuestas rápidas ante señales del mercado.
----------------	---

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec

El cuadro anterior etiqueta a las mueblerías grandes, como candidatas adecuadas para dirigir sus muebles al mercado externo, sin embargo en San Pedro Tultepec, no sucede así, ya que estas expanden sus filas a otros mercados u otros clientes con el fin de posicionarse en el mercado local. Por otra parte, las mueblerías grandes adquieren los insumos necesarios directamente con proveedores y no con intermediarios como los pequeños talleres.

Otro aspecto interesante es que normalmente los dueños de las mueblerías grandes, contratan periódicamente a gente que administra sus negocios, desarrolle nuevas y eficientes campañas publicitarias, o realice estudios de mercado, para finalmente tomar decisiones apropiadas. Esto no se observa en lo pequeños talleres.

Por otro lado, las mueblerías grandes especializan a sus trabajadores para que sean más productivos en una tarea en particular, además de otorgarles continuamente capacitación para que estén a la vanguardia y, desde luego, para mejorar a calidad de su trabajo. Por otra parte, en los pequeños talleres no cuentan con tal concepto, no están especializados en una sola labor y desde luego tampoco se capacitan, únicamente aprenden de la experiencia en el día a día, finalmente ante esta situación la calidad y cantidad de producción entre una y otra mueblería difiere bastante.

En términos de financiamiento, es común encontrar a pequeños talleres que adquieren préstamos con la familia, en cajas de ahorro, en tandas u otras organizaciones no formales, en consecuencia a que no cumplen con el perfil solicitado por una institución regulada o simplemente por falta de cultura y/o desconocimiento.

Sin embargo, sí llegaran a obtener algún crédito, más allá de los términos y condiciones estipulados (intereses), la persona que lo adquiere rara vez hace uso óptimo de ese dinero, y aunado a las altas tasas de interés que debe pagar, en la mayoría de los casos resulta contraproducente adquirirlo.

Si bien existen formas para obtener financiamiento, como la posibilidad de recibir liquidez o maquinaria y equipo mediante programas de apoyo destinados por el gobierno, la poca cultura financiera en los pequeños talleres, permite que el uso de recursos sea inadecuado. Otra razón es porque de entrada cualquier institución de apoyo a las PYMES ya sea privado público, requiere que la empresa esté inscrita al organismo correspondiente y cumpla con sus obligaciones fiscales.

Por otro lado, en las grandes mueblerías existe un soporte económico más sólido, para comprometer recursos financieros, se dirigen sin mayor problema a entidades formales, pues su perfil califica para ser sujeta de crédito. Cuando se trata de responder rápidamente ante cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, las grandes mueblerías llevan ventaja, al elaborar previamente estudios de mercado que les adviertan sobre estos cambios.

Puntualizando sobre los muebles entre mueblerías grandes y pequeños talleres cabe señalar que cada fabricante tiene un estilo diferente en la manera de producir, por lo tanto, el producto final varía dependiendo el fabricante, el trabajo de una mueblería

grande no puede compararse con el de un pequeño taller, en gran medida porque el proceso de producción, la calidad de la madera y de los insumos entre otras cosas más es diferente, de tal manera que el precio no puede ser el mismo.

En cierta manera las mueblerías grandes captan un nicho de mercado diferente al de los pequeños talleres, así mismo las mueblerías intermediarias, sin embargo, la gran oferta de muebles permite al cliente comparar precios, diseños, acabados y estilos diferentes, para posteriormente decidir su compra.

Si bien el producto final entre un fabricante y otro puede variar, en algunos casos tales diferencias son mínimas, y éstas dependen del trabajo de cada uno de los fabricantes. Incluso entre los pequeños talleres hay diferencias en cuanto al terminado del mueble, de hecho, hay negocios pequeños que dedican esfuerzo suficiente, brindando un mueble de calidad, aproximado a los estándares de una mueblería grande.

Como se expresó anteriormente, la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec pertenece al grupo de los pequeños talleres, sin embargo a pesar de mostrarse en este rango, también la calidad de los muebles tiende a variar, ya que pese a tener un estilo de trabajo, instalaciones y maquinaria parecida, el trabajo no es el mismo y desde luego el precio tampoco.

No obstante por la gran cantidad de competidores, no solo en el auditorio si no en San Pedro Tultepec, obliga a que cada mueblería grande, mueblerías intermediarias y pequeños talleres mejoren sus esfuerzos en calidad y precio, si no quiere desvanecerse en el mercado.

Por lo anterior, sí hay algo positivo dentro de la competencia es que hace empresas competitivas y una empresa competitiva es una empresa eficiente y eficaz, sin embargo en un mercado tan concentrado de competidores, la generación de múltiples segmentos origina nichos, en los que el precio es muy castigado y la calidad es pésima, factores que ensucian la imagen de la capital del mueble.

3.2 Análisis de los competidores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Es usual que cuando se hable de competencia, de inmediato se haga referencia a los competidores directos, es decir, aquellos que producen o comercializan los mismos bienes. Pero la competencia no sólo se limita a ese aspecto. También considera competencia, a las empresas que ofrecen productos sustitutos.

Es cierto que la mayoría de los bienes tiene sustitutos que deben ser considerados y, en consecuencia, analizarlos como tal. No obstante el mueble, solo puede sustituirse con otros muebles, sí hay una diferencia, esta sería de acuerdo a su material, ya que existen muebles de madera, MDF, aglutinados, de mimbre, palma, tule, plástico, metal, tapizados, mármol, ónix, etc.

En esta investigación solo se enfocará en los competidores que ofrecen muebles de madera y MDF, por ser los que vende la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec. Además la participación de mobiliario en otros materiales es muy mínimo, para el caso de materiales como: tubo, palma, ónix y mármol son considerados como bienes que complementan al mueble. Aunque la participación en muebles cubiertos en su totalidad de piel, suede, tactopiel u otro material, particularmente en salas y puffs ha venido en aumento durante los últimos años.

La empresa, Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec además de proporcionar una gran variedad de muebles en madera, compite con otras empresas (más de cien) al mantener una segmentación de mercado similar, y ofrecer productos iguales (o similares).

En San Pedro Tultepec existen tres importantes mueblerías: Muebles Torre Fuerte, Muebles González y Arsa Muebles y Diseño y representan al rubro de las mueblerías grandes. Estos competidores si bien resultan ser los más representativos por volumen y diversidad de producción, sus productos son de alta calidad y están dirigidos a niveles socioeconómicos elevados, sus muebles son más de diseño y aunque existen muchas otras mueblerías que orientan sus productos al mismo segmento, ninguna es tan grande como las tres anteriores.

Para quienes buscan muebles con diseños exclusivos y de buena calidad, estas tres mueblerías son las principales referentes en el mercado, aunque últimamente se han visto involucradas en la intermediación.

El esquema 1 permite identificar la ubicación geográfica de las tres importantes mueblerías de San Pedro Tultepec, Muebles Torre Fuerte es la líder, su éxito se debe a la excelente ubicación geográfica, recibiendo con gran facilidad a la mayoría de los clientes, además cuenta con más de 18 años de experiencia dentro del mercado y su estrategia en precios y publicidad es determinante. Sin embargo, el hecho de tener sus plantas productoras en Tultepec, genera un importante ahorro de tiempo y recursos, aprovechando una ventaja notable frente a Arsa, empresa que produce en la Ciudad de México.

Esquema 1. Distribución de la competencia de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec



Fuente: Elaboración propia. Representación próxima a la ubicación de la competencia de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

A lo largo de la Av. Juárez residen las mueblerías intermediarias, que comercializan muebles con gran imagen y a precios ligeramente inferiores, no obstante son productos importados y como se ha expresado antes, la calidad a largo plazo de ésta mercancía

es dudosa. Hasta el momento no existe alguna mueblería intermediaria lo suficientemente representativa, aunque por tamaño de local para venta y exhibición, Muebles Madaja es el mejor ejemplo.

La verdadera competencia de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec y en representación a los pequeños talleres, se encuentran: Mercado Vasco de Quiroga y Mercado San José, aunado a los más de cien comerciantes en puestos y locales que ofertan en Av. Juárez. La estructura de los mercados se compone de varios comerciantes, los cuales ofrecen muebles en madera y MDF maquilados y terminados en las condiciones propias y específicas de los pequeños talleres, dichas anteriormente.

De acuerdo al esquema anterior, se podrá notar que el Auditorio Municipal se ubica al final de Av. Juárez, en ese sentido la posición geográfica recorta la captación de clientes, ya que después de un kilómetro de decenas de locales, son menos las personas que llegan al inmueble para comprar, a excepción de quienes llegan directamente.

El precio generalmente se aminora, a medida que se adentra al pueblo de Tultepec, esto significa que aunque los mercados rivales y demás locales y/o puestos ofrezcan productos similares a los exhibidos en el auditorio, el precio de sus productos a veces es superior y la calidad no dista mucho de los que ofrece la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Para el caso de quienes rentan local, generalmente el precio de sus productos es superior, ya que la renta que pagan es elevada y deben cubrirla mediante precios altos. Esta competencia adecúa sus instalaciones con cuadros, alfombras y paredes en colores que simulan el interior de un hogar, con el fin de lucir más al mueble.

Además, su prosperidad y crecimiento en el mercado les ha permitido integrar una mayor diversidad de productos, aunque recientemente han participado mucho en la intermediación de muebles y artesanías, en busca de mayores utilidades. La solidez financiera de algunos de estos locales, les ha permitido acceder a créditos formales y a productos financieros que hacen más atractiva la forma de pago, aceptando ya en muchos casos tarjetas de crédito y débito, incluso meses sin intereses, que sí bien no

es nada nuevo, ningún miembro de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec cuenta con dicha modalidad.

En el Auditorio a diferencia de sus competidores, no existen locales como tal, más bien son puestos, y aunque finalmente lo que importa es el mueble y en éste no hay una clara diferencia, se percibe a muchos clientes comprando imagen a un precio superior, por la misma calidad de mueble.

La otra parte de los competidores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, viene por algunos artesanos de los mercados Vasco de Quiroga y San Pedro, además de numerosos puestos aledaños al Auditorio y sobre Av. Juárez.

La principal amenaza de estos competidores, corresponde a sus bajísimos precios lo cual se relaciona a su pésima calidad, no se preocupan en lo mínimo por brindar un buen acabado al mueble, el lugar dónde exhiben sus productos generalmente es en puestos o en terrenos inadecuados, aunque también hay locales, sin las cualidades de los descritos previamente.

Para estos competidores los cuales son bastantes, especialmente cerca del Auditorio, vender mucho a un precio muy económico, resulta atractivo, sin embargo malbaratan al mueble, y particularmente contagian a que dentro del Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, se tengan prácticas similares.

Lo anterior ensucia la imagen de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, mostrando a los clientes que ahí se vende barato, sin embargo las bajas ventas orillan a los artesanos a cometer esos errores en la fijación del precio. Dentro de las diversas líneas que producen y venden los competidores (locales y puestos) así como la propia Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, perfilan los siguientes.

Cuadro 11. Productos de los competidores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec

Comedores	Antecomedores	Libreros	Muebles de baño
Recamaras	Percheros	Cantinas	Bancos cantineros
Salas	Burros de planchar	Escritorios	Barras
	Muebles para	Muebles de para	Repisas

Cocinas integrales	garrafón	computadora	
Mesas de centro	Centros de entretenimiento	Literas dobles y triples	Tocadores
Trinchadores	Bancas	Roperos	Estantes
Bufetes	Mecedoras	Closets	Cunas convertibles
Muebles para micro	Biombos	Recibidores	Espejos de pie
Burós	Lunas	Cómodas	Esquineros

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Existen algunos rasgos que diferencian un mueble y otro, no obstante no son los únicos, ya que cada fabricante puede añadir algún detalle mínimo que difiera su producto del de la competencia, pudiendo ser, por ejemplo, en el tipo de jaladeras, el riel de los cajones, las bisagras en la puerta, etc.

Sin embargo, el cuadro 12 muestra las principales opciones en tipo de madera, acabado y colores, de los muebles para el hogar que se exhiben en San Pedro Tultepec.

Cuadro 12. Rasgos físicos principales que diferencian al mueble.

Diferencia	Variedad
Madera	Las principales maderas que se comercian son: pino, ayacahuite, encino y cedro, sin embargo también recientemente se ha comenzado a utilizar el MDF y la madera de Ocumo.
Acabado	Rústico: fino, arenado y chapado (con mucho nudo en la madera). Barnizado o entintado: Brillante, semi-mate o mate (sin brillo). Laqueado: Brillante, semi-mate o mate. Chocolate: Brillante, mate y semi-mate. Vintage: laqueado o rústico.

Colores	<p>Rustico: tono oscuro, medio o claro</p> <p>Barnizado¹: nogal, magnolia, caoba, oyamel, maple, cedro, amaranto, royal, etc. Los colores varían dependiendo el distribuidor.</p> <p>Laqueado: blanco, negro, azul, verde, anaranjado, amarillo, hueso, rosa, en general corresponden a colores en tonos más infantiles.</p> <p>Chocolate: café muy oscuro, muy similar al negro.</p> <p>Vintage²: gris, café claro, verde, rosa, azul, rústico</p>
Complementarios	<p>Cristales: claro, oscuro, biselado y esmerilado.</p> <p>Telas: tacto-piel, vinil, piel, suede y “tela” principalmente.</p> <p>Palma: palma real o fina y tule.</p>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

¹ La lista de colores fue obtenida a partir de la gamma en tintas de alcohol que maneja la empresa; Sayer Lack.

² El estilo vintage corresponde a una nueva tendencia en estilo de muebles, el cual se detalla más adelante.

Lo anterior describe los productos y competidores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, sin embargo, el verdadero caballo negro en materia de competencia para los que ofertan muebles de bajo precio en San Pedro Tultepec, es el mercado de San Mateo Atenco, ubicado a 10 minutos del poblado en cuestión.

Este mercado se compone por decenas de productores muebleros de distintas regiones, en las que destaca: Michoacán, Tenancingo, San Mateo Atenco, Temoaya y San Pedro Tultepec, entre otros más.

Este mercado ofrece una amplia gama de muebles de madera en bruto, es decir, muebles recién maquilados, por lo que resta lijarlos y darles el acabado. En un inicio este mercado solo distribuía a los muebleros de San Pedro Tultepec que encontraban más práctico comprar los muebles en lugar de producirlos, como es el caso de las sillas. Sin embargo con el paso del tiempo éste mercado creció y adquirió fama rápidamente,

ahora no sólo funge como proveedor de muebles al comerciante de Tultepec, también ya vende a consumidores finales.

El éxito del mercado mueblero de San Mateo Atenco definitivamente se relaciona a sus bajos precios, y es que pese a que no son muebles listos para venderse al público final, ya que no están lijados, ni detallados y mucho menos pintados, su precio es muy económico y al ser un mercado de libre acceso, gran cantidad de personas puede y prefiere adquirirlos para después buscar a ebanistas que terminen el trabajo, para de esa manera ahorrarse dinero.

Al igual que en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, este mercado se compone de diversos comerciantes los cuales ofrecen distintos muebles de madera, y como en todo, algunos trabajan mejor que otros. En el peor de los casos, la padecería o desperdicio de madera es muy utilizada por gran cantidad de estos muebleros, por otra parte su poca experiencia para fabricar muebles, hace que la producción de los mismos no sea la apropiada, omitiendo pasos como cepillar o pulir costados y cubiertas, o bien reemplazando clavos por grapas para unir la madera, lo cual no es adecuado.

Pese a ser un mercado nocturno (domingo para amanecer lunes) en medio de una región de terracería y con escaso alumbrado, las fogatas de los puestos de ese mercado son el único medio para distinguir los muebles, sin embargo durante la noche es complicado apreciar los detalles de los muebles y como no se ven, fácilmente se compran.

En el mercado de San Mateo Atenco se venden muebles de poca calidad y muebles en cierta forma más presentables, lo cierto es que finalmente desde su creación hace cinco años, se han mantenido operando ya que no solo abastece a los diferentes muebleros de San Pedro Tultepec, sino ahora además ha encontrado espacio en clientes finales, lo que permite un alto y rápido crecimiento en poco tiempo.

Hasta el momento la descripción del sector de muebles en México, así como de algunas variables que impactan al sector en general y así mismo las características de la competencia de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, conforman la primera mitad de la situación del entorno, particularmente del enfoque de oferta.

La siguiente mitad, corresponde a la demanda, en ese sentido el siguiente apartado apunta únicamente al consumidor y por tal razón se ayudara de un importante proceso, el estudio de mercado.

3.3 Análisis del consumidor de muebles en San Pedro Tultepec: Estudio de mercado.

Con la finalidad de minimizar los riesgos antes de lanzar un producto, es común ayudarse de una importante herramienta, el estudio de mercado. Desarrollarlo también permite identificar las necesidades reales del cliente, o bien, conocer sí el producto actual cubre dichas necesidades con el fin de mejorar el existente, de la misma forma es muy útil si se desea expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado prepara una investigación de terreno o campo, mediante encuestas llevadas a cabo, adaptadas específicamente al producto, en este caso a los muebles que ofrece la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Al final, muchas preguntas entorno a ¿Qué está pasando en el mercado?, ¿Que opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?, ¿Qué necesidades son importantes?, ¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?, son respondidas gracias a un estudio de mercado.

Uno de los principales problemas que enfrenta la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec es atribuido por las bajas ventas, de esta manera la finalidad del siguiente estudio de mercado, es conocer las causas que originan el problema y posteriormente buscar acciones que den respuesta.

Lo anterior, se define como el principal objetivo de este apartado, no obstante también dará lugar a conocer las oportunidades y amenazas que tienen por delante los comerciantes del auditorio, así como a identificar el segmento de mercado actual, es decir, al subgrupo de la población con motivaciones similares, que compran muebles en el Auditorio.

Vista la importancia de realizar un estudio de mercado, para su desarrollo primero es necesario recabar la información adecuada, así que la aplicación de encuestas es fundamental, previa al análisis e interpretación de los resultados.

3.3.1 Diseño de la encuesta.

Para identificar algunas de las necesidades y motivaciones de compra de los clientes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, se prepara la encuesta dirigida a los clientes del auditorio municipal, propiamente para aquellas personas que adquieren su mobiliario en cualquier lugar de San Pedro Tultepec, excepto el auditorio, una segunda encuesta puntualiza aquellos factores que motivan la compra, sus preferencias y el punto de vista que tienen sobre los artesanos del auditorio.

Dado que se trata de muebles y el consumo de los mismos es variable, se está frente a una población infinita, por tal motivo es necesario seleccionar una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Las variables de interés son de tipo cualitativo y en ese sentido la forma más apropiada para el cálculo de la muestra viene determinada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 + pq}{d^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio ($1 - p$)

d = error de muestreo o nivel de precisión absoluta.

Para el caso de p y q , según Aguilar-Barojas (2005), en variables cualitativas es posible obtener sus valores, asignando la máxima probabilidad con que se puede presentar la variable en cuestión, es decir 50% o bien en la formula 0.5.

El nivel de confianza deseado (Z). Indica el grado de confianza que se tendrá de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra calculada. Generalmente se utilizan niveles de confianza al 90%, 95% y 99%, mismos que devuelven márgenes de error de 10%, 5% y 1% respectivamente, mientras más precisión se desee, más estrecho será el error.

Asignando un nivel de confianza al 90%, el tamaño de la muestra es de 67 y corresponde al número de personas encuestadas para el estudio de mercado. El muestreo empleado es de tipo intencional o por conveniencia y consiste en seleccionar directa e intencionalmente a los individuos de la población, que se cree son representativos, en especial a los de fácil acceso, es decir a los consumidores de muebles en San Pedro Tultepec. La técnica anterior es propia del método de muestreo no probabilístico.

Es importante mencionar que de manera proporcional se aplicaron encuestas tanto a personas que se les vio consumiendo dentro del Auditorio Municipal, como a quienes no lo hacían, en ese sentido se prepararon dos tipos de encuestas con gran similitud, para ambos grupos. En general el formato de las dos encuestas brinda una perspectiva diferente de quienes están comprando y quienes no lo hacen en el Auditorio.

El formato de las encuestas se compone de preguntas abiertas y cerradas, la estructura del cuestionario se detalla en los anexos, al final de la investigación.

3.3.1.1 Encuesta a consumidores del Auditorio: Resultados.

El formato de dicha encuesta se encuentra respaldada en el anexo 2, al final de esta investigación.

El 51% de los seleccionados de la muestra son mujeres y el resto varones, la edad más destacada fueron personas que rebasan los 42 años y en gran medida los entrevistados resultaron ser personas casadas con una percepción mensual entre los ocho mil y 12 mil pesos. El 33% de los encuestados manifestó tener en mente comprar sus muebles una vez que contraen matrimonio, mientras que el 29% señaló que los adquieren una vez que necesitan cierto mobiliario en particular.

Para elegir el lugar adecuado, el 80% se basa en referencias de algún conocido, amigo o familiar. Al momento de la compra 42% de los consumidores interesados son capaces de tomar la última decisión, mientras que el 35% lo consulta con el conyuge, y ambos deciden.

En otro punto, 48% de los encuestados señalaron que la principal área de mejora en los muebles está en el diseño de los mismos, en otras palabras, modernizar el mobiliario vendría bien para diferir en la homogeneidad existente. Por otra parte 24% apuntó que es más importante mejorar la calidad de los muebles, mientras que otro 20% sugirió que se mejore el precio de los mismos.

Si bien existe desconfianza en los clientes, el 63% afirma no haber tenido una mala experiencia con los artesanos del Auditorio, sin embargo para el resto quienes sí la tuvieron, fue principalmente por alguna informalidad de tiempo y en menor medida por defectos de fabricante e incumplimiento.

En otro contexto, las preferencias del consumidor en cuanto al acabado, apuntan ligeramente al mueble barnizado con un 40%, seguido del acabado chocolate con un 34% y en última instancia con 25% el terminado rústico. Lo que sí está claramente marcado, es que 88% de los encuestados prefiere muebles de madera, el resto se inclina por los hechos a base de MDF (cartón comprimido).

Por otro lado, solo 38% de los encuestados señaló haber encontrado lo que buscaba, el 62% restante mencionó no haber observado en el Auditorio, salas tapizadas, muebles para baño, oficina y consultorio, una sugerencia muy atinada, puesto que no se ofertan propiamente.

Referente a los aspectos físicos que llamaron la atención del lugar (local o puesto) donde se efectuó la compra, 20% de los entrevistados se inclinaron principalmente por encontrar una buena distribución de los muebles en el área de venta, aseo en general y la iluminación del punto de venta. Para un aviso publicitario, a los encuestados les interesa más ver precios y en segundo término promociones e imágenes de los muebles.

En función del criterio de los encuestados, existen diferentes factores que son determinantes al momento de realizar la compra, especialmente si se trata de muebles, el cuadro siguiente señala aquellos aspectos que para la gente resulta definitivamente importante.

Cuadro13. Aspectos que motivaron a realizar la compra de muebles a clientes del Auditorio Municipal

Aspecto
1. Diseño del mueble
2. Precio
3. Calidad
4. Garantía
5. Conocimiento del vendedor
6. Descuentos
7. Atención al cliente
8. Servicio de transporte

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los consumidores del Auditorio Municipal de San Pedro Tultepec.

Nuevamente los entrevistados hacen hincapié en la importancia que representa promover nuevos diseños, como prueba dicho aspecto es el de mayor peso de acuerdo a los resultados vistos. Por otra parte los encuestados se mostraron sensibles a un buen precio, que resultó el segundo aspecto más relevante de la lista, posteriormente procede la calidad, una característica tangible al momento de tomar la decisión, en los muebles esta puede notarse a través del acabado, el color y el tipo de madera entre otros más.

La garantía al momento de la compra también juega un papel importante, y no está demás hacerle saber a los consumidores que sus muebles están garantizados y ante cualquier defecto, existe una obligación para responsabilizarse.

El conocimiento del vendedor es crucial y puede inclinar la balanza a su favor, ya que a los encuestados les convence más alguien con el respaldo suficiente para responder sus dudas, o bien para cotizar presupuestos adecuadamente, ya que les genera confianza.

Los descuentos insisten nuevamente en el precio, y si este último es todavía más atractivo definitivamente puede marcar la diferencia al momento de la decisión, desde luego brindar una buena atención hacia el cliente permite crear relaciones afectivas entre ambos, y esto genera confianza.

El servicio de transporte, hace más atractiva la compra, aunque tampoco es determinante en la decisión final, si bien este factor resulta definitivamente importante es el último de la lista. Cabe mencionar que a estos rubros se anexa un último aspecto de menor importancia y corresponde a la decoración del lugar, característica visible pero que tampoco determina, a diferencia de los que encabezan el cuadro anterior.

Existen muchos competidores para los comerciantes del Auditorio, las tiendas más nombradas como alternativa de compra por parte de los encuestados resultaron ser: Coppel, Elektra, Muebles Dico y Famsa, en los que resaltaron su preferencia debido a las opciones de financiamiento.

La escasa o nula publicidad del Auditorio Municipal, obliga a la mayoría de los consumidores a enterarse de este por medio de algún referido, según los encuestados. Por otro lado, pese a la desconfianza que experimenta el consumidor, bajo circunstancias antes vistas, el 98% de los encuestados recomienda a los artesanos del Auditorio Municipal como una buena opción para adquirir muebles. De hecho señalaron que si antes no compraron ahí, fue porque no los conocían.

Limitándose particularmente a la región de San Pedro Tultepec, los entrevistados manifestaron que han comprado muebles en cualquier otro lugar excepto el Auditorio por diversas cuestiones entre ellas (en orden descendente): mejor precio y calidad, opciones de financiamiento, mayor variedad incluso porque la ubicación geográfica los coloca en desventaja respecto a sus competidores.

La perspectiva que generalmente tienen los clientes cuando van a comprar al Auditorio Municipal es que encontrarán muebles de calidad, opción más veces elegida, posteriormente hallar muebles económicos así como amplia variedad de los mismos, son parte de lo que el cliente tiene en mente previo a visitar el inmueble, según los entrevistados.

En otro contexto, es necesario llevar a cabo campañas publicitarias que difundan a los comerciantes del Auditorio, al menos eso es lo que más proponen los encuestados, añadiendo a lista de sugerencias (por orden de importancia): renovar los diseños de los muebles, habilitar nuevos espacios para estacionamiento, ser más formales con el tiempo, es decir, ser más puntuales e integrar diversas funcionalidades al mueble, como hacerlos más prácticos o incluso desarmables.

Finalmente en materia de precios, el 10% opinó que los muebles están caros mientras que el resto precisa lo contrario, de hecho para el 36% le resultan económicos, y un 54% indica que el precio es el adecuado.

3.3.1.2 Encuesta a consumidores no propiamente del Auditorio: Resultados.

El formato de dicha encuesta se encuentra respaldada en el anexo 1, para su respectivo soporte al final de esta investigación.

El 49% de los seleccionados de la muestra son varones y el 51% mujeres, caso similar que en el tipo de encuesta anterior, las edades más destacadas fueron personas entre 26-31 años y 37-42 años, por otra parte la mayoría de los entrevistados resultaron ser personas casadas, empleadas y con una percepción mensual entre los ocho mil y 12 mil pesos.

El 42% de los entrevistados indicó tener en mente comprar muebles después de contraer matrimonio, mientras que el 34% señaló que adquieren mobiliario cada que es indispensable cierto mueble en particular. El medio en el que se basan para elegir donde comprar muebles, es a través de referencias (conocidos, amigos o familiares). Al momento de la compra es común que los consumidores compartan la última decisión

con su conyuge, aunque también en menor medida, ellos toman la decisión de manera independiente, según resultados en la muestra seleccionada.

A largo plazo aspectos como durabilidad, resistencia y mantener una buena estética, fueron las principales características que más demandan los entrevistados, una vez que han comprado sus muebles.

Existen diversas razones que originan a los consumidores a adquirir muebles en San Pedro Tultepec, la muestra opinó que la primera de ellas refiere al buen precio, o bien, a que es posible encontrar mobiliario para todo tipo de presupuesto, la segunda razón cita la amplia variedad de productos que se ofrecen en la región, en tercera instancia el diseño y acabado del mueble resultan de gran aceptación para los consumidores.

En términos de precio, calidad, acabado y diseño, los entrevistados dieron su punto de vista sobre los muebles de San Pedro Tultepec, nombrando nuevamente al precio como la atribución más importante de los mismos, resaltando entre otras cosas, la calidad y el acabado del mismo.

Por otro lado, cerca del 60% afirman no haber tenido una mala experiencia al comprar muebles en San Pedro Tultepec, sin embargo para aquellos quienes sí la tuvieron (42%), fue principalmente por entregar los muebles a destiempo, defectos de fabrica a futuro y maltrato o deterioro de los mismos que en su momento no son visibles. En otro contexto, las preferencias del consumidor en cuanto al acabado, apuntan notablemente al mueble barnizado, y en segunda instancia el acabado rústico y chocolate. Al igual que en la encuesta anterior, se prefiere al mueble de madera muy por encima de los hechos a base de MDF (cartón comprimido).

Gran parte de los encuestados señaló haber encontrado lo que buscaba, aunque pocas veces hallaron cocinas, persianas, puertas, ventanas, escaleras y bancas, lo anterior es resultado de muchas mueblerías enfocadas a mobiliario en general, y de pocas o ninguna que se especialize en atender dicho mercado.

En relación a los aspectos físicos que llamaron la atención del lugar (local o puesto) donde se efectuó la compra, la gente entrevistada se inclinó principalmente por encontrar (en orden): buena distribución de los muebles, aseo en general, excelente

ubicación del local así como la iluminación en el punto de venta. Al igual que en la encuesta anterior, en un aviso publicitario, a los encuestados les interesa más ver precios y en segundo término promociones e imágenes de los muebles.

Referente al criterio de los encuestados, hay diversos factores determinantes al momento de realizar la compra, particularmente si se trata de muebles, el cuadro siguiente señala aquellos aspectos que para la gente resulta definitivamente importante.

Cuadro 14. Aspectos que motivaron a realizar la compra de muebles a clientes de San Pedro Tultepec (excepto el Auditorio)

Aspecto
1. Calidad
2. Atención al cliente
3. Garantía
4. Diseño del mueble
5. Precio
6. Conocimiento del vendedor
7. Descuentos
8. Servicio de transporte
9. Opción pago con tarjeta

Fuente: Elaboración propia con información de consumidores de muebles en San Pedro Tultepec.

A diferencia del cuadro anterior, los entrevistados hacen hincapié en la calidad, aspecto de mayor importancia entre los demás rubros, la calidad es posible detectarla casi a simple vista cuando se trata de muebles, basta admirar la textura del mueble, el color, los detalles, la solidez de la madera, en otras palabras la apariencia física del mueble, en todos sus sentidos. Para los clientes que compran en San Pedro Tultepec excepto en el Auditorio Municipal no hay mejor manera de convencerse por un mueble en particular, que no sea por la calidad del mismo, según los encuestados.

La atención al cliente se muestra como el segundo aspecto de mayor importancia, de esta manera crear relaciones afectivas con el cliente permite más posibilidades de obtener un sí por respuesta, en la decisión final. La garantía en los productos, conlleva

un rol determinante, a tal grado que debe de crearse confianza en los clientes de que sus muebles estan garantizados y los detalles que pudieran emerger son cubiertos por la muebleria proveedora.

Innovar en diseños, tiene menos peso que en el caso anterior, sin embargo este aspecto permite diferenciarse entre el resto, y la exclusividad atrae la atención de muchos interesados. El precio nuevamente aparece aunque con menor relevancia, según los encuestados es importante, aunque no necesariamente la balanza se inclinara por este camino.

El conocimiento del vendedor mantiene un papel mediatico al momento que los clientes deciden, por tal motivo ofrecer muebles a través de alguien que conoce bien el producto y cotiza presupuestos correctamente, genera tranquilidad y confianza en los consumidores, y eso puede determinar la compra.

Los descuentos permiten al cliente un escenario de ahorro y esto definitivamente atrae la atención, aunque en este caso, un mejor precio no será determinante, habiendo otros factores de mayor peso. El servicio de transporte hace más sencilla y rapida la compra cuando la mueblería cuenta con el servicio de manera inmediata, pero continua siendo poco importante dentro de los aspectos más contundente para motivar al cliente a realizar la compra.

La opción de pago con tarjeta muestra apertura hacia aquellos que no prefieren cargar efectivo, pero finalmente es la ultima etapa de la compra y aunque en escenarios puede ser de gran ayuda para los usuarios de tarjetas de credito y/o débito, resulta menos determinante que todos los rubros anteriores, ubicandose al final de la lista.

Cabe mencionar que a estos rubros se anexan tres aspectos de menor importancia, que bien vale la pena mencionar porque a pesar de no ser definitivamente importantes, los encuestados los ubicaron como factores interesantes al momento de llevar a cabo la compra, el primero de ellos es: el financiamiento, si bien la mayoría adquiere los muebles pagando de contado, poco a poco la tendencia se incrementa hacia quienes optan por pagar diferidamente a meses, esto para los usuarios de tarjetas bancarias.

Por otra parte la decoración del lugar de venta, permite que los clientes imaginen como lucen los muebles que quieren, simulando que ya están instalados en su hogar, lo anterior no es otra cosa que mejorar la presentación de los mismos, y esto puede ayudar al cliente a que decida. Como último punto se encuentra la ubicación del local, si bien este aspecto no está relacionado directamente con los muebles, resulta ventajoso recibir en primera instancia a los clientes, antes que la competencia, y si logran convencer al consumidor no quedará oportunidad para segundos y terceros.

De manera general, quienes hacen competencia directa con los comerciantes de San Pedro Tultepec, son tiendas departamentales en las que encabeza: Elektra, Muebles Dico, Famsa, Viana, Coppel entre algunos mercados de muebles como el de San Mateo Atenco o el de Villa Olímpica, ubicado en la Cd. de México.

Sin embargo, delimitando sólo a San Pedro Tultepec, las personas encuestadas señalaron al Auditorio Municipal como una alternativa interesante, pero que de una u otra forma buscan nuevas opciones, de hecho casi el 90% manifestó conocer y haber comprado en el inmueble, mientras que el resto no los conoce.

En otras circunstancias, 97% recomienda como una buena opción a los comerciantes del Auditorio para adquirir muebles de madera, las principales referencias de los mismos son (por orden de importancia): precios accesibles, muebles bien hechos, buena calidad, artesanos confiables e incluso por simple apoyo a lo hecho en México.

No obstante las sugerencias en relación a lo que hace falta en el Auditorio, coinciden con los comentarios anteriores, es necesario promocionar a los comerciantes del inmueble, esto de acuerdo a la opinión de los encuestados, en segundo término añaden la fabricación de nuevos diseños y posteriormente solucionar el tema del estacionamiento.

Aunque el Auditorio Municipal como mercado de muebles está bien ubicado por gran parte de los consumidores, sigue habiendo gente que los desconoce y por ello no los visita. Sin embargo para quienes ya han tenido experiencia con ellos, ahora los posicionan como segunda opción y esto en gran medida por que no cuentan con un amplio estacionamiento, o porque buscan muebles diferentes, hablando en términos de diseño, acabado y calidad.

3.3.2 Análisis de mercado.

Las conclusiones expresadas en las siguientes líneas no tienen por qué generalizarse al resto de la población, sin embargo los resultados presentan un 90% de veracidad. La selección de encuestados arroja en su mayoría, personas casadas, mayores de 26 años con o sin hijos, cuyo nivel de ingresos oscila entre los ocho y 12 mil pesos mensuales y a su vez con empleos formales.

Generalmente sus opciones para adquisición de mobiliario se presentan una vez que contraen matrimonio, o bien cuando necesitan un mueble en específico. Lo anterior apunta hacia un segmento conyugal en el que es más probable que personas maduras y casadas adquieran muebles en relación a un mercado joven y libre.

El medio de comunicación más consultado por los clientes antes de adquirir muebles, son las referencias personales, por tal motivo un consumidor satisfecho significa varios más en el futuro. La poca promoción en medios alternos tanto del Auditorio como de San Pedro Tultepec, provoca que la difusión del mismo sea limitada. Al momento de compra, es común considerar la última decisión con el cónyuge (cuando es el caso), aunque por otra parte el interesado es quien determina si compra o no.

A los comerciantes del Auditorio les hace falta renovar los diseños que ofrecen, para la mayoría de los clientes los modelos y colores que se ofertan, son muy similares entre sí. Al cliente no le molesta encontrar variedad, siempre y cuando la durabilidad y resistencia de los mismos, no se descuide.

San Pedro Tultepec es sinónimo de muebles accesibles, una amplia oferta dirigida a gustos, preferencias, necesidades y presupuestos diferentes, son parte de su entorno y sus clientes hoy en día lo distinguen, en especial los precios, atribución más atractiva según los encuestados. No obstante exigen mejoras en diseño, acabado y calidad de los mismos.

En otro punto, es importante mencionar que en el Auditorio uno de cada dos clientes percibe desconfianza al apartar o mandar hacer sus muebles, las razones atribuyen generalmente a que no los conocen o por una mala experiencia en el pasado. A nivel

general, dos de cada tres consumidores perciben esta incertidumbre por causas similares, esto en San Pedro Tultepec. Si bien es una alta desconfianza, más del 60% afirma no haber tenido una mala experiencia, aunque para quienes si la tuvieron fueron en gran medida por los siguientes problemas (en orden):

- a) Impuntualidad
- b) Defectos de fabricante
- c) Cambio en el diseño o el color
- d) El mueble estaba maltratado o deteriorado

Las preferencias en cuanto al acabado del mueble, apuntan principalmente a los muebles barnizados, tendencia que ha cobrado peso por encima de los muebles rústicos y chocolates, por otra parte la madera continua siendo la materia prima consentida de los clientes, devaluando notablemente opciones como el MDF (cartón comprimido).

La variedad de muebles es muy amplia, sin embargo existen líneas de mobiliario que no se ofertan o bien que se ofrecen muy poco, estas son: cocinas, muebles para baño, oficina y consultorio, ventanas, puertas, escaleras, persianas y bancas, lo anterior es tanto para el Auditorio como para San Pedro Tultepec.

¿Qué aspectos físicos atraen más la atención de los clientes, del local donde hicieron su compra?, mantener una adecuada distribución de los muebles en el punto de venta, es indispensable. Por otra parte el aseo del mismo permite una mayor impresión, mientras tanto aspectos como la ubicación e iluminación son otro punto a favor. Lo más interesante de este punto, es que los anuncios publicitarios y la decoración del local, representan menos importancia que los anteriores, según los encuestados.

Los elementos de un aviso publicitario que más impactan al cliente, no es el tamaño del aviso o las imágenes de los muebles, ellos se impresionan más observando precios y promociones en la publicidad, de dicho local o mueblería.

Cuando un cliente está interesado en comprar, influyen diversos factores además de su interés antes de que este tome la decisión final, todos juegan un papel importante para

convencer al cliente, solo que unos son determinantes. En el Auditorio, lo más influyente es el diseño del mueble, mientras más exclusivo mejor. En segunda instancia el precio es un factor muy sensible que mientras más atractivo resulte, más peso en la balanza tendrá, esto sin descuidar la calidad y garantía del bien que se ofrece, aspectos definitivamente importantes considerando que el cliente tiene fácil acceso a la competencia, ante estas condiciones el precio prácticamente determina y descarta opciones al hacer una compra.

Posteriormente, el conocimiento y la habilidad del vendedor resulta crucial antes del cierre de venta, por tal motivo no debe descuidarse este aspecto, ya que con base a los resultados anteriores la desconfianza reside en al menos 50% de los clientes, en ese sentido crear empatía y sobre todo confianza en los compradores a través del vendedor, brinda mayores razones para comprar.

Por otra parte, los descuentos, atención al cliente y el servicio del transporte añaden valor al mueble y complementan la labor de convencimiento al momento de la compra, sí bien estos aspectos no dejan de ser importantes, tienen menos peso que los anteriores, de esa forma también la decoración del local de venta no determina que el cliente sí compre.

Lo anterior fue para los clientes del Auditorio, sin embargo para quienes adquieren con la competencia, los factores determinantes al momento de la compra cambian de orden, mientras que en el ejercicio anterior los consumidores se convencen más por nuevos diseños, para este caso se inclinan en primer lugar por la calidad del producto, es decir por los aspectos físicos como: color, textura, acabado, detalles, tipo de madera, etc. Lo anterior significa que quien ofrezca mejor calidad en sus muebles, tiene más oportunidad de vender, en relación al resto.

En segundo lugar, la atención al cliente resulta un aspecto de suma importancia, esto se refiere básicamente en ofrecer un buen trato a los consumidores, si es que se quiere convencerlos. Posteriormente garantizar los muebles, significa que existe la certeza de que se está vendiendo un buen producto, y para los clientes, tener ese respaldo refleja una razón adicional antes de adquirir un bien.

En otras instancias el diseño del mueble, no tiene el peso que en el ejercicio anterior, esto significa que la competencia ofrece más variedad en estilos y ante esa cuestión el cliente puede estar menos inclinado por el diseño, ya que la exclusividad la encuentra en otras más mueblerías. El precio de los bienes, no tiene ese efecto enérgico como en el caso de los clientes del Auditorio, por tal razón es importante pero no es tan determinante.

Los vendedores de la competencia aunque tengan la habilidad y conocimiento adecuado sobre los productos que ofrecen, tienen un menor impacto a diferencia de sus similares del Auditorio, de esa forma un buen vendedor ayuda, sin embargo los clientes se muestran más interesados en otras cuestiones previo a decidir. Los descuentos y el servicio de transporte tienen un efecto todavía menos determinante para convencer al cliente.

La opción de pago con tarjeta es una ventaja y permite captar a un nicho de mercado adicional, en especial a quienes deciden pagar de esa forma, ofrecer este servicio puede motivar al cliente a que decida, aunque posiblemente antes le convenció más otra cuestión en particular. El financiamiento genera un impacto similar, y aunque no es determinante como los aspectos anteriores, poco a poco esta alternativa atiende una creciente demanda de clientes que adquieren sus muebles a crédito.

La competencia no solo es entre las mueblerías, locales y mercados de San Pedro Tultepec, tiendas como Elektra, Coppel, Famsa, Muebles Dico, Viana, Hermanos Vázquez, Walmart y Sam's están captando parte importante del mercado, de hecho 72% de los encuestados en el Auditorio afirmó adquirir muebles en alguna de las tiendas anteriores, las razones más citadas fueron porque la calidad, diseño y estética del mismo es superior, además de poderlo liquidar en cómodos pagos.

Por otra parte 60% de los clientes de la competencia señalaron comprar alguna vez con dichas marcas, además de consultar otras opciones como el mercado de San Mateo Atenco o Villa Olímpica, el 40% restante solo ha comprado en San Pedro Tultepec. El auditorio de San Pedro Tultepec está bien ubicado por los clientes, la mayoría se enteraron de este a través de algún referido y a pesar de ciertas experiencias más del

98% de quienes los conocen, los recomienda como una buena opción para adquirir muebles de madera.

Es importante mencionar que así como los recomiendan, también sugieren mejorar aspectos en el diseño, el tiempo de entrega, la calidad y hacerse notar con publicidad de mayor alcance, de hecho 10% de quienes compran muebles en San Pedro Tultepec, no conocen el Auditorio. Otro aspecto en contra que tiene el Auditorio además de la escasa publicidad es el estacionamiento, hoy en día el aforo de clientes es pequeño y este se reduce aún más si los locatarios ocupan los pocos espacios disponibles.

Es importante que los comerciantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, mejoren no solo la calidad, acabado y diseño del mueble, sino también reforzar la formalidad y cumplimiento de sus compromisos, si quieren ser la primera opción de nuevos clientes, y no una alternativa para quienes ya los conocen. Los aspectos anteriores, son de carácter interno y es posible corregirlos para mejorar.

El entorno del sector, las características de los clientes y consumidores dieron lugar a las oportunidades y amenazas que envuelven a los comerciantes del Auditorio, ahora la situación interna permitirá conocer las fortalezas y debilidades, con las cuales estará completa la matriz FODA.

3.4 Análisis interno de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Existe una relación muy estrecha entre la empresa, la estrategia que la misma debe estudiar y poner en marcha, al servicio de la cual se sitúan las planificaciones operativas de las distintas funciones del negocio, y el entorno en que la empresa se desenvuelve, lo que incluye la competencia y el escenario socio-económico, entre otros.

En ese sentido todo análisis estratégico profundo que se haga, necesita del proceso siguiente:

- a) Análisis Externo
- b) Análisis Interno
- c) Reflexión Estratégica

El entorno de la empresa fue estudiado al inicio de este capítulo, abordando la competencia y los consumidores, el siguiente paso consiste en realizar un diagnóstico interno, que posteriormente deriva en un análisis FODA. A partir de éste análisis, la reflexión estratégica contribuye al plan estratégico, donde se determinan los retos que se deben afrontar, así como las actuaciones que se deben desarrollar para alcanzarlos.

Los resultados y conclusiones del análisis del entorno prepara por un lado: oportunidades y amenazas, mientras que por otra parte el análisis interno arroja: fortalezas y debilidades, cada aspecto representa en conjunto (FODA), un diagnóstico completo de la situación actual de una empresa.

El análisis interno, hace referencia a aquellos factores en los que la empresa puede modificar directamente para cambiarlos o influir en ellos. Cada empresa tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo a su estructura, las empresas se dividen en diferentes planos, para el análisis interno de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec se adecuaron cuatro áreas funcionales: producción; mercadeo y ventas; organización y personal; finanzas y contabilidad.

3.4.1 Producción

La producción de muebles en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec continúa siendo artesanal, e intensiva en mano de obra, las técnicas de producción y acabado integran pocos avances técnicos y tecnológicos, escasez en tareas especializadas, generando deficiencias. La producción en serie no es algo que se adopte por los comerciantes del Auditorio, más bien producen de función de la demanda y pocos o ninguno, se especializa en una línea en particular, por ejemplo, cocinas, comedores, etc.

Las instalaciones de producción, son propias de un taller de carpintería, y en varios casos, no existe una distribución apropiada de las mismas, esto significa, que algunas

etapas del proceso productivo como lijar y pintar, comparten el mismo espacio, sin ninguna separación, lo que entorpece el proceso productivo principalmente.

La maquinaria y equipo sigue en rezago, en relación a la tecnología hoy en día, las incorporaciones tecnológicas de mayor empuje, se encuentran en el área de ebanistería, donde se ha remplazado la brocha, por el compresor con pistola a presión, por otra parte en el área de ensamblaje, el equipamiento de herramienta automática se da de manera paulatina.

El uso de herramientas automáticas dentro del taller es muy importante ya que permite facilitar mucho el trabajo o hacerlo menos cansado o difícil. En los talleres de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, las herramientas en su mayoría son manuales (martillo, desarmador, etc.) y semiautomáticas (sierra, sierra de inglete, etc.), Las herramientas automáticas, trabajan por sí mismas, es decir, que hacen la mayor parte del trabajo, como la pistola de clavos o la engalletadora, apenas se comienzan a implementar.

Para algunos de los fabricantes muebleros de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, integrar maquinaria y herramienta automática, resulta necesario y poco a poco comienzan a adquirirla.

3.4.1.1 Productos

Los productos que fabrica y vende la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec se desglosan en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Muebles en dimensiones grandes

Comedores (4,6,8 y 10 sillas)	Cantinas	Desayunadores (tipo barra)	Cómodas
Centros de entretenimiento	Literas	Roperos	Cajoneras
Cocinas integrales	Buffet	Muebles para microondas	Cunas
Salas de madera	Libreros	Trinchadores y/o Vitrinas	Escritorios
Mesas de centro	Puertas	Recámaras completas	Muebles para

			PC
--	--	--	----

Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

En el cuadro 16 se consideran los muebles que en cierto punto son de menor tamaño.

Cuadro 16. Artesanías o muebles de pequeñas dimensiones

Burros de planchar	Mesas de servicio	Baúles	Pupitres	Comedores para niños	Marcos para espejo
Muebles porta garrafón	Mesas plegadizas	Periqueras	Taburetes	Burós	Espejos de pie
Muebles para TV (gatos)	Mesas auxiliares para cocina	Bancos y bancos cantineros	Tablas para picar	Cabeceras y Bases	Bancas de palma o madera
Recibidores	Alcancía de madera	Zapateras	Biombo	Sillas infantiles	Banca baúl
Jugueteros	Cavas chicas	Mecedoras de palma y madera	Mini tocadores (coquetas)	Revisteros	Porta CD
Porta retratos	Dispensero	Estante para tazas y/o vasos	Mesas Telefoneras	Tijeras (cesto para ropa)	Percheros chicos y grandes

Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

En total dentro del Auditorio se exhiben más de 56 productos entre artesanías y muebles de madera, sin embargo la amplia variedad de artículos se multiplica por las diferentes características que difieren a un mueble con otro, por ejemplo, un comedor

se distingue de otro, por la forma de la mesa, el tipo de silla, tapiz, color, acabado, etc., lo que en total origina una extensa gama de productos diferenciados.

En San Pedro Tultepec, es común observar un mismo mueble en particular pero en diferentes presentaciones. Entorno a los más de 56 artículos para el hogar que se comercializan en el inmueble, es importante decir que una parte no se fabrica necesariamente en San Pedro Tultepec (cuadro 17), aunque si se venden ahí.

Cuadro 17. Muebles y artesanías de madera foráneos de San Pedro Tultepec

Sillas	Mesas plegadizas
Mecedoras de palma y madera	Taburetes de palma
Mesas auxiliares de cocina	Tijeras (cesto para ropa)
Porta CD	Algunas periqueras
Biombo	Mesas telefoneras

Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

En el grupo anterior de productos, cabe destacar principalmente las sillas y posteriormente las mecedoras y los taburetes de palma y madera.

El mercado de muebles efectuado en el poblado los lunes por la mañana (no tiene nombre), es el encargado de abastecer gran parte del total de sillas a intermediarios y comerciantes de casi toda la región de San Pedro Tultepec. Generalmente son artesanos provenientes de Michoacán, Tenancingo y Temoaya por mencionar algunos.

Las sillas y demás productos de ese mercado, son vendidos en “bruto” es decir, recién maquilados, por lo que ahora el comerciante le corresponde lijarlos y darles el acabado final.

Al igual que el mercado de San Mateo Atenco, el “mercado del lunes o Lunes AM” poco a poco incrementa su participación, distribuyendo sus productos no solo a comerciantes de muebles, sino también a consumidores finales, lo cual es una amenaza.

Estos fabricantes, en particular los que maquilan sillas se han especializado en la línea y los muebleros de San Pedro lo han permitido intencionalmente, puesto que les conviene comprarlas que fabricarlas, en bajos volúmenes. Este aspecto es muy relevante, ya que el “mercado del lunes” al ser un proveedor sillero importante, muy pocos fabricantes de sillas ajenos a ese mercado les compiten, cuando está comprobado que la competencia, obliga a los participantes involucrados a ser más competitivos.

En San Pedro Tultepec, existen muy pocos talleres maquiladores de sillas y generalmente ofrecen –esqueletos de silla- el cual necesariamente ha de tapizarse por completo. Este tipo de silla es poco comercial en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, ya que su precio es elevado, y los comerciantes afirman que el cliente casi no lo paga. En otro punto, los muebles exhibidos en el Auditorio Municipal están terminados y son principalmente para vender, aunque en algunos casos son pedidos.

El proceso de producción de un pedido puede ir desde los ocho hasta los 30 días, dependiendo del volumen, si son pocos muebles se posterga a ocho días, en cambio cuando es un paquete de muchos muebles, el tiempo de entrega es mayor. Entre los pocos productos que casi no se aprecian en físico dentro del Auditorio, se encuentran puertas, cocinas integrales y salas, para el caso de ventanas y barandales de madera, por ser artículos hechos sobre medida, tampoco se observan, aunque si se fabrican.

La producción de muebles generalmente es constante, sin embargo presenta estacionalidad en algunos meses, por ejemplo a partir de octubre las ventas comienzan a incrementarse y de la misma manera la producción, desde luego cuando la demanda cae durante el primer trimestre del año, la producción desciende.

Es importante señalar que los comerciantes generan inventario, ya sea en madera o en muebles ya fabricados y terminados, a lo que denominan inversión, el cual no tiene otro fin que reemplazar la mercancía que se vende o bien para cubrir los pedidos a entregar. El tamaño del inventario depende del comerciante.

3.4.1.2 Estilo y acabado del mueble.

En el Auditorio Municipal los acabados que predominan son el rústico, el chocolate y el entintado. El laqueado y el vintage son un tinte poco visto en los puestos de venta y pese a la complejidad de brindar un mueble de calidad en esos toques, además de su alto costo por fabricarlos, el cliente no paga el precio real, por ello muchos comerciantes prefieren no explorar con esos acabados, a menos que la remuneración resulte más atractiva.

Dentro de la UUASPST son muy pocos los que ofrecen este tipo de acabados y normalmente solo los efectúan sobre pedido. Fabricarlos para vender, resulta en muchos casos caro y complicado, pese a que el cuidado de estos muebles es más delicado y aunque son muy atractivos a la vista de los clientes, tienen una lenta rotación de venta.

El estilo de los muebles en San Pedro Tultepec, va desde el provenzal, minimalista hasta el rústico, siendo este último estilo el predominante. De cierto modo en el Auditorio, pocos o ningún artesano se enfoca en un estilo definido, ya que entre otros factores la mayoría produce de acuerdo a lo que el cliente les pide. A pesar de que en algunos casos se aprecian puestos en los que se trabaja un solo acabado, como el chocolate por ejemplo, la especialización no es plena, ya que si el cliente lo demanda, el artesano pueden trabajar en otro acabado, aunque no sea el de costumbre.

Por otra parte, es normal encontrar comerciantes que se dedican a vender de todo tipo de muebles, en diferentes acabados y colores, la explicación reside en que para ellos es mejor tener variedad y así abrir mayores posibilidades de venta. Es importante mencionar que los diseños en los muebles son muy homogéneos, difiriendo únicamente en la presentación del mismo.

3.4.1.3 Proveedores.

Los comerciantes del Auditorio generalmente adquieren sus insumos a pequeña escala y con múltiples intermediarios representados en tlapalerías, negocios de tintas y solventes por mencionar las más recurridas. En la mayoría de los casos los factores que determinan la fidelidad entre los comerciantes y su proveedor de insumos es:

- i. Precio
- ii. Calidad
- iii. Variedad y existencia

La compra de insumos viene determinada por la cantidad que será utilizada para cierto número de muebles.

Son muy pocos los vendedores que adquieren sus insumos al por mayor y directamente con proveedores, por lo regular estas prácticas son exclusivas de los puestos –más consolidados- o de aquellos negocios con la capacidad económica y productiva para abastecerse de un volumen mayor de insumos, de los cuales destacan los siguientes (cuadro 18):

Cuadro 18. Principales insumos de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec

Tintas (alcohol y/o aceite)	Rieles y extensiones	Laca brillante, mate y semi mate	Acabado chocolate y catalizador
Thinner	Jaladeras	Sellador	Talco industrial
Resanador	Resbalones	Acabados	Brillo directo
Tubos de lamina	Aldabas	Rodajas	Patas metálicas
Bisagras	Lijas	Cera y chapopote	Poliuretano
Retardador	Diésel	Nitrocelulosa	Barniz 120

Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Los insumos por lo general son de baja calidad en relación a los que ocupa una mueblería de prestigio, por ello su precio es bajo. No obstante la mano de los artesanos

es buena y fundamental para dar un buen acabado, a pesar de las limitantes de estos materiales.

La materia prima es distribuida por las diferentes madererías ubicadas en San Pedro Tultepec, la madera de mayor consumo para los muebleros del Auditorio, es el pino y al igual que los insumos, esta se adquiere de acuerdo al volumen que va a ser utilizado o para inventario. Existen pocos productores de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec que compran madera en grandes volúmenes.

3.4.1.4 Tipos de comerciantes en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Actualmente una gran parte de quienes integran la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec es fabricante y comercializador, no obstante existen detallistas, es decir, aquellos vendedores que prefieren comprar muebles en bruto, en lugar de maquilarlos, para posteriormente darles el acabado.

Los detallistas en cierta forma se evitan el proceso de maquilar el mueble desde el inicio, sin embargo pese a que prefieren comprarlo o mandarlo a hacer, su costo aparentemente es mayor, a que si lo fabricaran ellos mismos.

Un aspecto interesante de los detallistas es que en varios casos comparten el proveedor con otros competidores, esto generaliza los modelos en los muebles y crea mucha homogeneidad en el diseño del mismo.

También existen los comerciantes de artesanías para la decoración del hogar, entre sus principales productos se encuentran: jarrones, figuras de vidrio, pinturas, cuadros, floreros y demás adornos, estos comerciantes son intermediarios y adquieren su mercancía de Tonalá, Jalisco, principalmente.

Visto así, en el Auditorio Municipal existen tres tipos de comerciantes; fabricantes, detallistas e intermediarios, a grosso modo la participación de cada uno viene determinada en ese orden. No obstante la diversidad en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec permite que se deriven otras combinaciones, es decir, que es probable encontrar intermediarios-detallistas-fabricantes, en un mismo negocio.

3.4.1.5 Orientación de la producción de muebles

La producción, generalmente está con base al juicio de los comerciantes del Auditorio, los criterios más comunes son las siguientes:

- i. Producen lo que más se les facilita o lo que están más acostumbrados a producir, algunos manejan dos o tres líneas de productos en sus filas todo el tiempo, lo que permite cierta especialización
- ii. Producen con base a la temporada, por ejemplo en época navideña, creen que los comedores se demandaran más y por ello la producción de estos incrementa.
- iii. Copian o plagian los diseños y acabados que ellos visualizan como los de mayor demanda.
- iv. Otros comerciantes prefieren probar con nuevos diseños, en su mayoría copiados de revistas u otros medios, aunque existen algunos que realizan diseños propios.

Los últimos dos puntos son muy importantes de resaltar, ya que el plagio de diseño es una práctica muy recurrida dentro del Auditorio Municipal, y pese que éticamente está mal, a pocos les importa. En respuesta desde hace algunos años, muchos comerciantes optan por tapar sus puestos para evitar que alguien les copie el diseño o el acabado y desde luego para evitar que alguien hurte algún producto o lo maltrate, no obstante refleja una mala imagen para quien visita el inmueble, ya que lonas, mantas y cobijas, impiden la vista de los clientes.

En ese sentido, muchos comerciantes han dejado de producir muebles con diseños diferentes, pese a la inconformidad de que tarde o temprano algún otro comerciante puede fabricarlo y propagarlo a más competidores.

Visto lo anterior, los cuatro puntos en conjunto señalan que la producción está orientada al azar, la poca o nula práctica profesional para dirigir los productos a un nicho específico o bien para enfocarse en una sola línea de productos que permita especializarse y ser más competitivo, es sencillamente una buena intención.

3.4.2 Mercadeo y ventas

3.4.2.1 Pedidos

Cuando un cliente desea mandar a fabricar un mueble, con ciertas características en específico, propias a su gusto, se efectúa un pedido.

El pedido, es un acuerdo que existe entre comprador y comerciante, el cual se pacta por lo regular en una nota emitida por el vendedor, en ella se rescatan datos personales de ambas partes (nombre, dirección y teléfono), así como los precios, el anticipo y finalmente la fecha de entrega, en el que uno y otro deben estar de acuerdo.

El anticipo es una proporción del valor total del mueble, dicha proporción depende del vendedor, en algunos casos se pide el 50%, sin embargo no es reglamentario. Cualquiera que sea el anticipo, no es forzoso que se realice en una sola exhibición, sin embargo en uno o dos pagos, lo remendable es que mínimo cubra el 40% del total, para poder comenzar a fabricar el mueble.

Para los comerciantes que aceptan recibir anticipos pequeños, la probabilidad de cerrar contratos es alta, ya que aceptan producir un pedido a costa de un anticipo mínimo, sin embargo puede resultar contraproducente, ya que el riesgo de pago es mayor y en ocasiones cuando el anticipo es muy inferior al total, el cliente no se siente tan anclado a un compromiso y dadas esas circunstancias puede declinar el contrato.

3.4.2.2 Forma de pago.

Todos y cada uno de los miembros de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, solo aceptan pago en efectivo, no hay otra modalidad, y es una pena porque la utilización de pago con tarjeta es una tendencia con gran peso, hoy en día.

Tampoco hay opción de financiamiento, como pagar a meses sin intereses, por ejemplo, ya que toda adquisición de muebles debe efectuarse al contado. En ese sentido, es probable que también se pierda a muchos clientes que prefieren comprar a crédito o con tarjeta.

Los pedidos y el sistema de apartado también son en efectivo, y de la misma manera el monto total, debe cubrirse al momento en que se entregan los muebles.

3.4.2.3 Canales de distribución.

Existen cuatro canales de distribución en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, y depende del tipo de comerciante.

- i. Canal directo (productor-consumidor): es el canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo , ya que no incluye intermediarios. Este canal es propio de los “fabricantes”, los cuales llevan a cabo todo el proceso, desde maquilar el mueble hasta venderlo.
- ii. Canal detallista (productor-detallista-consumidor): es un canal que consiste en comprar directamente a productores. En este canal, los detallistas compran el mueble en bruto para posteriormente brindar el acabado y finalmente ofrecerlo al cliente.

Las artesanías para decoración del hogar tienen dos canales de distribución:

- iii. Canal detallista (productor-detallista-consumidor)
- iv. Canal mayorista (productor-mayorista-detallista-consumidor)

En ambos canales intervienen como intermediarios, en el canal detallista, participan como detallistas, de la misma forma en el canal mayorista, intervienen como detallistas, sin embargo realmente son intermediarios ya que su rol únicamente se limita a comprar y vender.

El diagrama 1 permite un mejor entendimiento de los canales de distribución, para cada tipo de comerciante

Diagrama 1. Canales de distribución en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec

Tipo de comerciante

Canal de distribución



Rol que desempeñan

Fabricantes Efectua todo el proceso de elaboracion del mueble. Maquilan, liján, detallan, brindan el acabado final y posteriormente lo trasladan al punto de venta, donde ellos mismo lo venden.

Detallistas Compran el mueble ya elaborado, en su forma bruta. Su labor consiste en liján, detallar y pintar el mueble, para después llevarlo a vender. De esta manera fungen como detallistas.

Intermediarios Este papel es exclusivo de los negocios de artesanías para decoración del hogar. Su participación se limita a comprar y vender, sin realizar ningún tipo de alteración en la mercancía, a diferencia de los detallistas que si modifican el producto.

Fuente: Universidad de Cantabria (2010).

3.4.2.4 Ciclo de ventas.

Las ventas durante el año tienen un comportamiento estacional, experimentando eventualmente las más altas ventas a partir del último trimestre del año, derivado principalmente de aguinaldos, bonos y regalías que las empresas otorgan a sus

empleados, lo que termina por reactivar la demanda en casi todos los sectores de la economía.

El sector de muebles no es la excepción y resulta muy beneficiado de esta derrama económica, ya que es muy común en los hogares mexicanos comprar, remodelar o cambiar el comedor, la sala, la recámara y demás muebles, en esa temporada específica del año.

Millones de negocios alrededor del país, se unen al “Buen Fin”, iniciativa con el objetivo de hacer que la gente consuma, esta práctica llevada a cabo durante el mes de Noviembre es muy aprovechada por los comerciantes del Auditorio Municipal, y es probablemente una de las semanas del año, en la que más se vende.

Para diciembre en relación a los demás meses, definitivamente es temporada de altas ventas, todavía para enero se mantiene ligeramente ese nivel y, posteriormente se experimenta una caída en los meses de febrero, marzo y abril.

Para el mes próximo, por la celebración del día de las Madres, se tiene nuevamente un ligero repunte, al mejorar las ventas, sin embargo para Junio, Julio incluso Agosto las ventas vuelven a disminuir. La explicación se debe a que durante esos meses es el cambio de ciclo escolar y de forma inevitable se recurre en gastos de clausura y útiles para el siguiente curso, aunado a que es temporada de vacaciones de verano.

3.4.2.5 Medios de promoción.

Si bien los participantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec están convencidos que hace falta promocionarse mediante distintos medios, la realidad es que se ha hecho muy poco al respecto y hoy en día podría decirse que no hay herramienta vigente en términos de publicidad.

Anteriormente se pagó a TV Mexiquense para que hiciese un spot que difundiera tanto las artesanías como a los comerciantes del Auditorio, en un programa propio de la televisora que aparecía los días domingo por la mañana. Sin embargo, el alto costo de los reportajes, origina que los comerciantes abandonaran esta medio.

Por otra parte, se promocionó al Auditorio Municipal en un diario local, aunque sólo se realizó en un par de ocasiones. De la misma manera en radio se hizo propaganda, aunque está en desconocimiento del porque no se le dio continuidad.

La repartición de volantes, son el medio que más han involucrado, por su bajo precio y practicidad. Sin embargo no se le da seguimiento, y por temporalidad se emplea en forma indefinida.

Actualmente cuentan con una bocina fija que promociona al Auditorio a través de un demo, la cual es exhibida afuera del inmueble, no obstante muy pocas veces se utiliza para lo que fue adquirida, ya que la mayor parte del tiempo se emplea como reproductor musical dentro del Auditorio, para de cierta manera, generar un ambiente agradable.

La poca y deficiente publicidad es producto del desconocimiento y la falta de visión de quién emprende esta buena intención, por otra parte, la falta de continuidad en los diferentes medios publicitarios, es consecuencia de un proceso que se ve truncado, generalmente cuando existe un cambio de mesa directiva. Al no respetar el proceso que la mesa directiva antecesora propone, los lleva a ninguna parte.

3.4.2.6 Precios.

Los precios en el Auditorio no son fijos, y pese a no haber un rango de descuento específico, siempre existen rebajas.

Las cuales son resultado de un modelo de negociación muy común en los comerciantes, y viene de la siguiente forma; independientemente de la naturaleza del vendedor (fabricante, detallista o intermediario), existe un costo total, y a partir de ello, el comerciante conoce su límite para negociar el mueble, por ejemplo.

Sí un comerciante le costó \$1,000, producir un comedor, es evidente que no va a venderlo a ese precio, puesto que no tendría utilidad, sin embargo sabe que si lo vende en \$1,800, su ganancia son \$800, de la misma forma si lo vendiera en \$1,600 el margen se reduce a \$600, pero sigue habiendo utilidad.

Generalmente, no existe una proporción definida para el margen de ganancia, de cualquier manera tampoco pueden cobrar altos precios, sin modificar la calidad o sin añadir valor agregado a su producto, puesto que la alta concentración de competidores en un mismo espacio, se lo impide.

Conocer los costos es determinante antes de fijar el precio final, sin embargo para la gran mayoría de los comerciantes del Auditorio, dicha tarea está mal ejecutada, ya que desconocen realmente cuánto les cuesta un mueble, de hecho la manera en que desglosan el costo es inadecuada y en consecuencia una mala asignación en el precio.

Visto así, el comerciante aparentemente conoce sus costos y aunque así fuera, no basta para establecer el precio final. En el Auditorio no existe un precio de mercado para cada tipo de mueble, no obstante la gran cantidad de competidores permite cierta homogenización en los precios, o bien rangos en los cuales situarse. El siguiente ejemplo lo explica.

Un integrante de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, le “costo” fabricar un ropero en \$2,000, ahora su intención es venderlo en \$4,000, sin embargo se da cuenta que un ropero con iguales características, sus competidores lo están ofreciendo en un rango que va de los \$2,800 hasta los \$3,200. La diferencia puede ser de hasta \$1,200, lo que se convierte en razón suficiente para que ese comerciante no venda su ropero.

En la mayoría de los casos, sucede lo anterior, sin embargo no siempre es así. Algunos comerciantes tienen presente que la calidad del mueble, la imagen incluso el trato al cliente, son aspectos que permiten diferenciarse de la competencia y desde luego, pueden pedir precios más altos, por ese esfuerzo adicional.

Los precios de los muebles están en función del acabado, el diseño, el tipo de madera y los objetos que se agregan para complementar al mueble. Para un panorama más amplio, el cuadro 19 expresa una serie de ponderaciones, dónde el número uno, refleja un precio económico y el número cuatro, un precio más elevado, con base a los rasgos físicos del mueble.

Cuadro 19. Ponderaciones precio/características de los muebles de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec

Ponderación	Madera	Acabado	Cristal	Jaladeras	Tapiz
1	Pino	Rústico	Claro	Rústica (aro y moño)	Tacto piel
2	Ayacahuite	Entintado	Oscuro	Alemana	Tela con diseño
3	Cedro	Chocolate	Con margen esmerilado	Barra	Suede
4	Nogal	Laqueado o Vintage	Biselado	De diseño	Piel

Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec:

El cliente es libre de elegir el mueble a su gusto, no obstante el precio que pagará por él, dependerá de las características del mismo. El comerciante sabe que a partir del precio, hay muebles que generan más utilidad que otros, y las ganancias varían bastante, lo que cabe resaltar es, ¿por qué? sí “x” mueble devuelve cierto margen de ganancia, ¿por qué no se respeta?, al menos a corto plazo.

Lo anterior yace con esta situación; Juan, integrante de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, vendió un mueble de TV en \$1,500, al par de semanas siguiente vende un mueble igual al anterior, pero esta vez en \$1,300, ¿Por qué?, si bien tiene poco sentido, es común observar esta conducta.

La explicación reside en que, a veces sí la situación económica del vendedor es carente, la necesidad por vender, es mayor, incluso a costa de un menor margen, otra explicación se deriva del constante plagio de diseños, el cual provoca que se malbarate un mueble en particular, en un lapso muy corto.

Lo anterior es muy importante considerar, ya que existen muebles que han sido tan copiados y a su vez propagados, que su precio se ha desplomado, sí antes era un

mueble que redituaba un buen margen de ganancia, después de esta situación, ya no lo es. Sí hubiese un acuerdo mutuo que involucre a todos los comerciantes del Auditorio para generalizar el precio, se evitaría en gran medida que se malbarate el mueble.

Un aspecto adicional que repercute en el precio final del mueble se da por la incidencia de los insumos y la materia prima, si bien se desconoce la proporción en la que aumenta o disminuye el precio ante cambios en éstos, vale la pena mencionar que en ocasiones el incremento de materias primas e insumos no es razón para subir el precio final, sí la competencia se resiste para no perder clientes, lo que perjudica a muchos.

El precio que piden los muebleros del Auditorio por sus productos depende de diversos factores y está sujeto a una competencia que permite poco. Los comerciantes del Auditorio desconocen de estrategias para la fijación de precios, es decir, de tácticas profesionales acorde al producto, además existen pocas innovaciones en diseño y funcionalidad en el mueble.

En ese sentido la fijación de precios se adapta a los costos, el rango de mercado y los competidores. Cuando el producto no se diferencia significativamente de la competencia, el proveedor fija un precio bajo, para captar una mayor participación en el mercado; esto se le conoce como estrategia de precios de penetración. Sin embargo en el común y peor de los casos, esta política consigue que se castiguen los precios de los muebles, vía guerra de precios.

Para evitar la situación anterior, algunos comerciantes optan por rediseñar el mueble, mejorando en forma posible la calidad e imagen de la madera y el acabado para así diferenciarse de los competidores, siendo competitivos en el precio y con la intención de acaparar más clientes, obteniendo mayores ganancias. Otros comerciantes se dirigen a clientes con mayor poder adquisitivo, mediante muebles de diseño, con mayor calidad y en acabados exigentes, a precios por encima del rango del mercado.

En los últimos dos grupos se observa una estrategia similar a la conocida como precios de desnatado; principalmente cuando se introdujo al mercado un nuevo diseño o un mueble rediseñado y tuvo aceptación por parte del cliente, dicha política consiste en ofrecer una innovación en diseño, ligera pero diferente, a un precio elevado, obteniendo

una mejor rentabilidad, pero con la amenaza latente de que en un futuro inmediato, la competencia lo copie y lo lance al mercado, a un precio menor.

Cabe señalar que la fijación de precios no tiene una restructuración eventual; la estrategia de penetración y desnatado, son las que más se asemejan a lo observado dentro de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, y son logradas de manera inconsciente, ya que los comerciantes no tienen conocimiento de ello.

3.4.2.7 Clientes.

Los clientes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec no son fijos, son variables, esto quiere decir, que no son clientes repetitivos, aunque se presentan algunas excepciones.

De manera concreta, con un amplio número de competidores, es difícil que un cliente retorne con un vendedor en particular, ya que a su alcance tiene diferentes opciones por elegir, sin embargo no es imposible. Cuando el cliente se siente satisfecho con su compra tiene razones para regresar con ese comerciante, por otro lado, aunque se cumpla lo anterior, la diversidad en productos y competidores entre otros aspectos más, orillan a que el cliente pruebe en otra parte.

3.4.2.8 Garantía y devoluciones.

La vida útil de los muebles está entre 10 y 15 años aproximadamente, si bien la garantía no se extiende hasta ese plazo, la idea es que por defecto de fabricante, se otorgue garantía de un año.

Desde luego, el mueble de madera está expuesto a cambios que son propios de su naturaleza, se prevé que aparezcan mínimo a mediano plazo cuando se trabaja con madera seca, por el contrario, sí es madera húmeda o mojada, incluso sí está tierna, los cambios surgen durante los primeros dos años.

El fabricante tiene la obligación de trabajar con madera seca, sin embargo en temporada de lluvias o de alta demanda, se vuelve escasa, y el fabricante no tiene opción que adquirir madera semi-seca, húmeda y en el peor de los casos, mojada.

Ensanchamiento, encogimiento y aparición de grietas son las principales modificaciones que sufre el mueble de madera de forma natural, cuando se expone a intemperie o en lugares con mucho calor o humedad los cambios surgen prontamente, en lugares secos y con temperatura ambiente se retrasa el efecto.

Es importante que el vendedor brinde oportunamente esta información al cliente, para evitar conflictos a futuro. Los cambios naturales del mueble, son ajenos al fabricante y al consumidor, sin embargo existen fallas en las que sí existe responsable.

El defecto de fabricante, consiste principalmente en fallas dentro del proceso productivo, pueden ser en el área de ensamble o en el acabado final, como por ejemplo:

- i. Mal ensamble
- ii. Fisuras y grietas sin tapar
- iii. Superficie áspera y con astillas

Basta aparecer alguno de los defectos de fábrica anteriores, para que el cliente reclame por su producto. En la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec hay comerciantes que hacen frente a sus errores, reparando o sustituyendo el mueble por otro nuevo, según sea el caso. Sin embargo, en ocasiones, algunos comerciantes evaden su responsabilidad y es ahí, dónde surgen los problemas incluso hasta instancias legales.

En caso de existir inconformidad, ya sea por defecto de fábrica u otra cuestión, con pruebas concretas el cliente puede pedir la devolución en efectivo del pago realizado, en un periodo pactado por ambas partes, la mesa directiva correspondiente se encarga de que lo anterior se cumpla, de lo contrario sancionará con multa al comerciante implicado. La devolución puede ser en efectivo o con muebles.

En caso de que un comerciante en particular tenga este tipo de problemas de forma muy recurrente, puede ser expulsado permanentemente del Auditorio sin derecho a

vender, sí bien la sanción puede ser justa, pocas veces se ha llevado a cabo y quizá por esta razón varios comerciantes sigan generando más problemas.

3.4.2.9 Transporte y entrega.

El periodo de entrega del producto es fijado por el comerciante y el consumidor, señalado en una nota emitida por el negocio. El transporte puede negociarse desde el momento en que se realiza el pedido, el apartado o la compra.

El flete es gratis cuando es destino local, aproximadamente 15 km a la redonda. Por otro lado cuando es más lejano el lugar, se cobra de manera adicional el transporte. Dentro y fuera del Auditorio existen personas que realizan esta labor, incluso algunos ya son reconocidos por los mismos comerciantes. El transporte de muebles es responsabilidad total del fletero en cuestión.

3.4.3 Organización y Personal.

3.4.3.1 Organización.

La estructura organizacional, es representada por la mesa directiva de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec y viene de la siguiente manera (diagrama 2):

Diagrama 2. Mesa directiva vigente en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec



Fuente: Elaboración propia con información solicitada a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

La mesa directiva está al frente de 55 comerciantes y gestiona durante un lapso de seis meses, para dar su lugar a la mesa siguiente. La estructura se compone forzosamente por integrantes de la misma organización.

Durante el periodo vigente, existen diversos compromisos internos que deben cubrirse, como cooperación para pago de velador, luz, mantenimiento del inmueble y demás. En otras labores, como mesa directiva deben vigilar que se respeten garantías y devoluciones, en caso de que se exprese un problema entre cliente y comerciante.

En otras funciones, la mesa directiva puede plantear iniciativas en términos de publicidad y demás proyectos a plazo, con el fin de mejorar las condiciones en el Auditorio.

La finanzas se plasman en “cortes de caja” en lugar de realizarlo en balances generales por ejemplo, en ese sentido la falta de conocimiento permite que se adopten técnicas contables inadecuadas, generando en consecuencia recurrentes anomalías en las cuentas.

De manera infantil, existen diferencias personales entre los miembros de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec y ello en gran medida complica que se pueda manejar un grupo tan grande hacia una misma dirección, prueba de ello cada que se efectúan asambleas para tratar diferentes asuntos, de manera inevitable se genera una lluvia de opiniones en acuerdo y desacuerdo que finalmente son muy responsables de que se trunquen procesos y buenas iniciativas para el Auditorio. Como aspecto final ninguna mesa directiva goza de algún tipo de sueldo formal.

3.4.3.2 Personal.

Los comerciantes de muebles de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, emplean principalmente a:

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| i. Carpinteros | v. Vendedores |
| ii. Lijadores | vi. Fleteros |
| iii. Ebanistas | vii. Vidrieros |
| iv. Ayudantes generales | viii. Tapiceros |

La anterior lista es propia únicamente de fabricantes y detallistas, y es interesante el efecto que desencadena hacia delante y hacia atrás la fabricación del mueble, por ello la importancia de esta actividad económica.

Los empleos generados dependen del comerciante, específicamente de su tamaño, capacidad y estructura, los siete oficios anteriores son lo más comunes sin embargo existen más como: talladores de madera, fabricantes de cubiertas en mármol, etc.

Los primeros cinco oficios son contratados directamente por el comerciante y gozan de sueldo fijo, en algunos casos los vendedores además del salario, se les paga comisión por ventas y/o pedidos. Por otra parte el trabajo en los tres oficios restantes se activa en la medida que el comerciante lo requiera, por lo que son independientes. La cantidad de trabajadores depende del negocio, y puede ir desde ningún empleado hasta los nueve, recordando que los artesanos del Auditorio son micro empresas.

El personal en cualquiera de los oficios anteriores es mano de obra poco calificada, incluso no puede llegar a poseer cierto nivel de educación en materia de administración o comercialización, pero que de una u otra forma han aprendido del negocio, se han especializado y cumplen con su función, aunque con calidad limitada.

En la producción de muebles intensiva en mano obra, se requiere de carpinteros con amplia experiencia, así como de lijadores y ebanistas de la misma talla para el acabado, no obstante piden un sueldo más alto, que de hecho es justo, sin embargo a veces los productores prefiere contratar mano de obra sin experiencia, más barata aunque tenga que capacitarla después.

Lo anterior es una práctica muy recurrida por los comerciantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, que sí bien ahorran dinero, el detalle surge cuando la poca experiencia se refleja en costos innecesarios por el desperdicio en madera o insumos que pudieran emerger, por mencionar algún ejemplo.

La contratación es informal, no existe ningún tipo de reclutamiento especializado. Cuando el comerciante requiere personal, lo anuncia públicamente en una pancarta, en su casa o taller. No se les pide papeles, únicamente el interesado debe presentarse en el lugar de trabajo. Los aspirantes del empleo en muchos casos no son puestos a prueba, otorgándoles de inmediato el empleo, sí el trabajo convence se queda y si no también, aunque a un sueldo menor, como pago a la capacitación que recibirá el empleado, mientras trabaja.

En términos de capacitación, los integrantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec se muestran reacios a capacitar de manera profesional a sus empleados para volverlos más eficientes, incluso para aprender nuevas técnicas en las diferentes áreas de producción del mueble. Los cursos impartidos de manera gratuita por algunos negocios de San Pedro Tultepec, son poco aprovechados por los muebleros del Auditorio.

En la inmensa mayoría de quienes se involucran en la actividad mueblera, como la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, no ofrecen seguro médico, ni prestaciones o aguinaldo, al menos de manera formal. Por otra parte se ha señalado que este tipo de negocios caseros paga salarios más bajos que empresas de mayor tamaño, y es usual que evadan las regulaciones laborales. Lo anterior son factores que permite sobrevivir a los comerciantes en condiciones adversas.

En términos de seguridad del trabajador, el uso de herramientas y el equipo es ejecutado sin protección alguna por los carpinteros, así mismo, los lijadores y ebanistas en pocos casos se les brindan los medios necesarios para no estar expuestos a lesiones o enfermedades, especialmente respiratorias y visuales. Lo anterior es una desatención a los empleados que debería tratarse con más

seriedad, sin embargo pocos comerciantes lo llevan a cabo. La utilización del factor trabajo generalmente es flexible, en respuesta a los cambios en la demanda, por otra parte suele presentar altas tasas de rotación.

Existe poca especialización en el proceso productivo y desde luego también en el personal, ya que es común encontrar trabajadores efectuando distintas labores que no va acorde a su perfil y lo que reduce el nivel de eficiencia dentro del negocio.

3.4.4 Finanzas y contabilidad.

La escasa educación administrativa, financiera y contable permite que los miembros de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, estén poco inmiscuidos en órganos bancarios además de que no comprometen recursos financieros en ellos. De los 55 comerciantes, sólo cinco manejan cuentas bancarias, apenas el 9%.

Por otra parte tal como se indicó en el capítulo anterior, los pequeños negocios, entre ellos los comerciantes del Auditorio, acceden poco al financiamiento formal. Algunas causas ante este problema vienen por el desconocimiento de las personas; por otro lado al ser negocios caseros y familiares, no son consideradas como empresas formales, y justo ese es un requisito que piden las instituciones reguladas otorgantes de crédito.

Ambas son las principales razones del poco o nulo acceso al crédito formal. De esta manera cuando requieren liquidez, la opción más viable es a través de medios informales recurriendo a un familiar, tandas, prestamistas no regulados o bien, pedir crédito individual o en grupo a entidades prestamistas, que no exigen comprobante de ingresos o registrarse ante hacienda por ejemplo. En otros casos, como alternativa acuden a casas de empeño, para obtener dinero de manera rápida, esta práctica ha sido muy recurrida durante los últimos años.

Con asesoría profesional, es posible corregir este comportamiento, sin embargo algunos comerciantes se muestran desinteresados, incluso les da miedo y se

muestran en posición adversa cuando se les habla de hacienda o de bancos, una muestra del escaso conocimiento.

El crédito generalmente lo identifican como medio de inversión para maquinaria, materia prima e insumos, aunque no necesariamente, ya que también lo utilizan como recurso ante eventos inoportunos propios o del negocio, o bien para uso personal. De la forma que sea, una adecuada administración del dinero, es fundamental, aunque pocas veces se efectúa dentro de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

3.4.4.1 Finanzas personales.

Los ingresos de los muebleros del Auditorio se derivan únicamente de ventas o anticipos por sistema apartado y pedidos, por el contrario las salidas se desglosan en remuneraciones a los trabajadores, inversión en materia prima e insumos, mantenimiento de la maquinaria y demás, así como para uso personal.

Las finanzas personales son diferentes para cada persona, la idea es generar cuentas sanas, así como un control pleno de ellas, sin embargo mantener cuentas deficitarias constantemente por parte de algunos muebleros del Auditorio se ha convertido en costumbre. Lo anterior se deriva sencillamente por gastar más de lo que se percibe, generando rápidamente problemas y endeudamientos innecesarios. En el negocio es muy común esta práctica y suele ser un dolor de cabeza para más de un comerciante.

Administrar el dinero de manera incorrecta, cuando hay trabajo comprometido, como pedidos y demás permite que el comerciante enfrente demandas por incumplimiento, deudas, problemas económicos y desde luego una desagradable experiencia, con el riesgo latente de caer en un círculo vicioso, en la que para salir de un compromiso incurre en otro igual o mayor.

Por ello la insistencia de mantener cuentas sanas, para lograr así una situación económica estable y sustentable, que garantice un mejor bienestar social, económico y personal para el comerciante, como principal objetivo. Sin embargo,

para lograr lo anterior es importante que los comerciantes reestructuren la forma en que manejan sus finanzas, pagándose directamente un salario fijo, destinando una proporción al ahorro (algo poco inusual), a la inversión, y demás gastos, que sí bien no es tarea sencilla al ser un negocio con altas y bajas, al menos no llevar cuentas deficitarias sería un buen primer paso.

3.4.4.2 Contabilidad.

En contabilidad se suele utilizar un sistema simple mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada, dicha técnica es muy recurrida por los artesanos del Auditorio.

Generalmente plasman sus cuentas en libreta y en pocos casos suele no ser una actividad relevante, el uso de balances generales, estado de resultados y demás técnicas contables resultan desconocidas, y mucho menos contratan servicios especializados en la materia, a diferencia de grandes empresas, u otras organizaciones en las que al menos se utiliza un sistema de doble entrada, sustituyendo a la forma simple.

La contabilidad se encarga de generar información necesaria para cualquier empresa, adicionalmente permite mantener un control administrativo a partir de un marco temporal específico, desde luego por la estructura económica y financiera de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec el proceso contable resulta ser más simple pero en ningún caso innecesario.

En la parte fiscal, la preparación de las declaraciones de impuestos poco se lleva a cabo, ya que más del 95% de los comerciantes del Auditorio no cuentan con el Registro Federal de Contribuyentes, en ese sentido las contribuciones establecidas por ley que deben pagar, son evadidas de manera directa.

Sin duda alguna lo anterior no debe ser objeto para evadir las obligaciones de cualquier negocio en el país, no obstante para Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec pagar impuestos significa un alto costo y desconoce que este

puede minimizarse sí se aprovechan al máximo las ventajas que conceden las leyes fiscales.

El comerciante del Auditorio como microempresario debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales , con el fin de encontrar un tratamiento y consecuencias favorables, de esta manera puede aprovechar los beneficios de los diferentes programas de apoyo que el gobierno dispone a las empresas de este giro, entre otras disposiciones en las que como contribuyente tiene acceso.

Hasta esta instancia se ha concluido la descripción del entorno y situación interna de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, en ese sentido todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas se muestran en la siguiente radiografía, o mejor dicho en la matriz FODA, misma que dará pauta al diagnóstico correspondiente.

3.5 Diagnóstico de la situación: Matriz FODA.

Conocer el panorama actual de una organización es el objetivo de un análisis FODA, de tal manera que se convierte en una herramienta que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora.

Con el análisis completado de la situación interna y externa, es posible determinar el análisis FODA de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

3.5.1 Matriz FODA.

Cuadro 20. Matriz FODA.

Fortalezas
Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y gracias a las

cuales tiene una posición privilegiada frente a sus competidores.	
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles al público
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y bajo costo de mano de obra • Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles • Costo de mano de obra inferior que la competencia • El bajo costo e inversión a la mano de obra le permite sobrevivir en condiciones adversas. • Los artesanos tienen la capacidad de crear cualquier tipo de mueble • Más productores y detallistas que intermediarios
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el producto a la demanda y el nivel de ingresos del cliente • Muebles de madera más resistentes y durables que los ofrecidos en tiendas departamentales • Calidad y variedad de muebles • Inventario en muebles suficiente por parte de algunos comerciantes para expandirse a otros mercados.
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Se ajusta rápidamente ante incrementos en la demanda • Gastos fijos (renta, luz y agua del local) más económicos. • Reflejan más confianza que la competencia para no fallar en la entrega de pedidos y/o encargos. • El 98% de quienes conocen el Auditorio, los recomienda como una buena opción para comprar muebles.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permite obtener ventajas competitivas.

Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y cursos de capacitación de bajo costo, en materia de organización y productividad al alcance de los
-----------------------	---

	<p>artesanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria automática a precios más accesibles, permitirá dar un gran salto en productividad. • Para optimizar el uso de la madera de pino, puede aprovecharse la utilización del MDF, para frentes y costados del mueble. • La combinación estratégica de madera y MDF, puede ser una mezcla de mueble durables y con mejor estética. • Capacidad en los comerciantes para elaborar nuevos diseños, sin plagiar o copiar • Generar una cultura de aprovechamiento de los residuos obtenidos en el proceso de producción.
Muebles y mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Existen líneas de mobiliario poco exploradas como: cocinas, ventanas, puertas, salas tapizadas, muebles para baño, oficina y consultorio, persianas y bancas. • Capacidad de igualar con esmero y esfuerzo la calidad de las mueblerías grandes. • El mercado de muebles de San Mateo Atenco y Lunes AM, ofrecen muebles en bruto, en el Auditorio están terminados. • La exclusividad en los diseños, es determinante al momento de comprar un mueble. • Los clientes se sienten más seguros al ser atendidos por vendedores con experiencia y conocimientos. • En San Pedro Tultepec no hay muebles desarmables a un tamaño significativo, que haga más práctico el traslado.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • El acabado barnizado cobra peso en las preferencias del consumidor. • Mercado mal atendido en términos de cumplimiento y formalidad • Proveedores e intermediarios muestran apertura para

	<p>negociar el precio en materias primas e insumos, al incrementar el volumen de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un nicho de mercado que aprecia la calidad del mueble y que desconfía de lo económico. • San Pedro Tultepec es cada vez más conocido y ubicado por nuevos clientes. • Un buen servicio y atención al cliente estimula positivamente a los consumidores. • Los clientes de la competencia se inclinan considerablemente por la calidad. • La competencia en San Pedro Tultepec no está especializada en una línea de muebles en particular. • Ofrecer el servicio de lijado y barnizado a quienes compran el mueble en bruto en otros mercados. • Más del 97% de los clientes prefiere la madera, por encima del MDF. • Aprovechando los tratados comerciales: Alemania y Canadá ofrecen un importante nicho para muebles artesanales de madera. • La calidad del mueble Chino es inferior, ya que es completamente de MDF y este es menos durable que la madera. • Reforma energética podría detonar el sector de la construcción, impulsando a mediano plazo la industria del mueble. • En años anteriores iniciativas como el Buen Fin, incrementaron considerablemente las ventas.
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al financiamiento formal una vez que este registrado en el fisco. • Aprovechar los beneficios de programas de apoyo a la

	<p>PYME.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muchas personas no conocen a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, lo que da oportunidad a herramientas de publicidad para difundir el inmueble. • Precios y promociones en avisos publicitarios impactan más al cliente. • Medios de comunicación con alto impacto como redes sociales, pueden potencializar la promoción del Auditorio Municipal y atraer más mercado. • Una distribución adecuada de los muebles, buen aseo e iluminación del punto de venta, pesan más que los anuncios publicitarios y la decoración del local en la competencia. • Actualmente existen medios sencillos, económicos y sin ataduras para aceptar pagos con tarjeta.
--	--

Debilidades Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos que carece, las habilidades que no poseen y actividades que no se han desarrollado todavía.	
Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de producción simples, intensiva en mano de obra • Control de calidad primordialmente visual • Infraestructura inadecuada en las instalaciones de trabajo, además no hay separación física entre las etapas del proceso de producción. • La planta de producción o taller, no distribuye adecuadamente los recursos, maquinaria y mano de obra, lo que entorpece el proceso productivo en tiempos de alta demanda. • No hay especialización en las labores de producción • Maquinaria y herramienta de trabajo obsoleta, en la mayoría

	<p>de los casos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de tecnología en sus procesos, incrementa el desperdicio • La calidad y acabado del mueble son aspectos que se descuidan cuando hay mucho trabajo. • Su capacidad de producción no está preparada para responder a cambios de alta demanda (es limitada). • Carecen de procesos efectivos y eficientes que mejoren la forma de producir en tiempo y calidad • No manejar inventario origina que poco control sobre los recursos (materia prima e insumos) • Se abastece de insumos y materia prima con intermediarios, no con proveedores, lo que limita reducir sus costos.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad menor en relación a la competencia • En términos de diseño, acabado y lujo, no pueden competir con una mueblería departamental • Diseños, colores y otros detalles son muy homogéneos • No hay especialización en una línea de muebles en particular. • Desconocen el costo real del mueble y su forma de desglosarlo por etapas, fijando desatinadamente precios y cotizaciones. • Tiempo de entrega mayor que la competencia, en épocas de alta demanda o pedidos muy grandes pueden extenderse a más de 30 días. • Las características físicas del mueble impiden segmentar nichos con un poder adquisitivo alto, hay un amplio terreno de mejoras que atender • No facturan, solo nota de venta. • Plagian o copian los diseños de muebles que más demanda

	<p>tienen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En defensa al plagio de diseños, cubren los muebles con mantas y por la mañana da mal aspecto al cliente. • No aceptan pagos con tarjeta de crédito y/o débito, por lo que desatiende a un numeroso nicho que no paga en efectivo • No existe financiamiento en los muebles, únicamente de contado • Algunos reciben anticipos por debajo del 10% del valor del mueble, asumiendo el riesgo de trabajar en vano, sí el cliente no regresa. • Baja disponibilidad de madera comercialmente seca, con condiciones y calidades estandarizadas
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de negociación y las rebajas golpean más los precios, que de por sí están castigados • No hay una fidelidad estrecha entre comprador y comerciante • Reforzar la garantía, formalidad y cumplimiento en tiempo y forma de los muebles
Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor posibilidad de accidentes y enfermedades respiratorias y visuales al no utilizar el equipo de trabajo necesario y adecuado. • Poco calificada • Los nuevos empleados no cuentan con amplia experiencia • Baja productividad • Altas tasas de rotación • No hay capacitación en la mano de obra, les resulta innecesaria.
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación, no hay objetivos, metas y una dirección a seguir en específico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocen el perfil del mercado interno, solo indagan, nula inversión en investigaciones de mercado o búsqueda de nuevos mercados. • Poca inversión e interés en materia de promoción y publicidad que desarrolle más presencia en la imagen y muebles de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec • Estacionamiento insuficiente, que deriva en problemas de tránsito • Falta visión empresarial y cultura exportadora, resultado de bajos niveles de educación • No hay separación entre la producción, administración y comercialización. • No hay promoción de ventas en el ámbito local, nacional a través de ferias o expos. • Pocas posibilidades de acceder al financiamiento formal mientras no cumplan con sus obligaciones fiscales • Alta resistencia al cambio • Predomina el individualismo, y no se crean sinergias entre comerciantes a través de alianzas estratégicas. • Particularmente muchos comerciantes manejan finanzas personales deficitarias • Técnicas contables rezagadas e inadecuadas • No utiliza de forma óptima el dinero de créditos o préstamos, no hay cultura financiera. • Poca posibilidad de crear propuestas rápidas ante cambios en el mercado. • A nivel particular, no hay ningún comerciante que haya posicionado la imagen o marca de su negocio de forma significativa.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día el único medio publicitario son los referidos (amigos, familiares o conocidos). • Algunos comerciantes presentan problemas legales por incumplimiento al consumidor. • Las sanciones no incentivan al comerciante a cumplir sus acuerdos con los clientes • Problemas administrativos y poco control en la mesa directiva • Débil compromiso de los comerciantes para impulsar acciones que mejoren la imagen del Auditorio • El inmueble necesita mantenimiento, la recaudación de cooperaciones es insuficiente para tomar medidas.
--	---

<p>Amenazas</p> <p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.</p>	
Mercado (sector)	<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de muebles Chinos al mercado interno, ha desplazado la producción nacional, en 2013, 39% de las importaciones de muebles provienen del país oriental. • Mayor penetración de los competidores chinos en gran medida por sus bajos precios y buena estética. • El número de intermediarios en San Pedro Tultepec se incrementa, en gran medida con muebles chinos. • Baja producción de pino nacional, originando una creciente importación en los últimos años. • Extinción del recurso forestal latente por falta de inversión y reforestación en bosques susceptibles de abastecer la demanda interna

	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de respuesta de los competidores ante las nuevas tendencias del mercado. • A nivel global la industria mueblera en México permanece rezagada y con poca tecnificación, y sin explorar mercados como el de diseño. • Alta dependencia al mercado norteamericano • Lenta recuperación en el sector de la construcción • La inflación de energéticos y en alimentos básicos no se ha controlado y esto afecta los niveles de demanda. • La confianza del consumidor para adquirir bienes de consumo duradero como muebles, no da muestras de recuperación • Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal • La constante entrada de salas tapizadas está desplazando a las salas de madera • Tiendas departamentales ofrecen y mejoran sus formas de financiamiento (Elektra, Viana, Coppel y Famsa). • El mercado de San Mateo Atenco y Lunes AM comienzan a ofrecer sus productos al público en general, lo que les ha permitido mayor crecimiento en poco tiempo
<p>Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un ascendente número de competidores se está ubicando geográficamente en una posición que le permite captar primero a los clientes, antes que el Auditorio. • Las mueblerías grandes capacitan a sus empleados para lograr mejores resultados en trabajo y tiempo. • El constante plagio de diseños desincentiva a innovar o rediseñar los muebles • Las mueblerías grandes paulatinamente adoptan técnicas eficientes y nuevas tecnologías en sus procesos,

	<p>aumentando las unidades producidas reduciendo tiempos, sin sacrificar calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mueblerías grandes y MI, segmentan un nicho de mercado con mayor poder adquisitivo captando mayores utilidades y creciendo más y más rápido. • La competencia mueblerías grandes y mueblerías intermediarias, accede más fácilmente a créditos formales, con mejores condiciones. • Las mueblerías grandes siguen invirtiendo en más medios de publicidad para difundir y posicionar su imagen. • El incremento en materias primas e insumos no es razón para subir el precio si la competencia se resiste a hacerlo. • Las mueblerías grandes cuentan con servicios profesionales en materia administrativa e investigación de mercado, reaccionando pronto y mejor ante cambios en tendencias • La llegada y cercanía de competidores pequeños talleres con muebles de pésima calidad, provoca que el mueble se malbarate y que la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec disminuya su calidad, ante los bajos precios. • Constante guerra de precios como herramienta para ampliar la cuota de mercado. • Zona (Auditorio y alrededores) muy sensible al precio • El cliente tiene fácil acceso a nuevas opciones ante una mala experiencia con los artesanos • Alta dependencia con los mercados de San Mateo Atenco y Lunes AM en sillas y otros productos.
--	---

La matriz FODA contribuye a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la

organización contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Es importante que las acciones obedezcan una dirección específica para tener un control sobre lo que se desea obtener. La lista de acciones se detalla en un plan de acción, sin embargo intentar con este resultaría contraproducente, ya que al no haber una senda definida, ejecutar acciones sin objetivos apuesta a correr a ninguna parte, sin control, dirección y evaluación de lo que se quiere conseguir.

La planeación es una forma sistemática de intentar controlar el futuro de cualquier empresa, es un puente entre la situación actual y el punto a donde se desea llegar. La Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec neciamente puede adoptar un plan de acción, de hecho puede emprender acciones a corto plazo que permitan mejorar las condiciones actuales, pero ¿Cuáles serías estas?, ¿Por cuánto tiempo deben implementarse?, ¿Cómo se pueden evaluar?, sin metas y objetivos concretos dichas intensiones pueden perderse o malinterpretarse, terminando en malas actuaciones.

Sí un plan de acción no es apropiado, entonces debe asumir ese rol un plan estratégico, abordando la dirección, los objetivos y la estrategia que una empresa requiere para mantener en equilibrio los recursos y las oportunidades del mercado asegurando su rentabilidad y crecimiento a largo plazo, desde luego es lo más conveniente, sin embargo, gestionar un plan estratégico para los comerciantes del Auditorio resultaría excesivo, pues son planes globales enfocados a empresas multinacionales, visto así entonces no se requiere.

Sin descuidar la esencia que prepara un plan estratégico pero que a su vez detalle las acciones que persigan los resultados planteados, reuniendo la mente y operaciones que profundicen y se orienten a la evolución continua del mercado, se encuentra el plan de marketing, un buen sucedáneo del plan de estratégico adaptado a las necesidades de la PyME.

Definida la mejor alternativa, ¿Por dónde comenzar?, primero por decidir qué pretende lograr como organización total, de esta manera conviene definir objetivos

y acciones encaminadas a una misma dirección, y eso significa trazar un plan que consiga los resultados. Por ejemplo, si a mediano plazo se pretende incrementar un 8% la participación actual en el mercado, triplicar las ventas sería un objetivo y acciones precisas en el terreno de la promoción y/o comercialización permitirían conseguirlo.

La planificación estratégica de marketing, o sea, el desarrollo de estrategias y acciones a emprender no es fácil, sin embargo es necesario para cualquier empresa, considerando que todas las áreas dentro de una organización como: finanzas, producción, recursos humanos o marketing, deben colaborar sistemáticamente, generando sinergias, para lograr los propósitos previstos.

La fijación de objetivos es fundamental, por ello deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes, la estrategia para cumplirlos son las acciones a corto plazo que está en manos de la organización modificar.

Retomando a Lambin (2003), a largo plazo la supervivencia y desarrollo de una empresa dependen de su capacidad para anticiparse a la evolución de los mercados y a la modificación de su estructura y composición en su cartera de productos, hoy en día la posición de los comerciantes del Auditorio no es prepararse sino adaptarse lenta y lastimosamente a cambios en el mercado.

Para anticiparse, es indispensable conocer mejor que nadie al cliente y esto precisa adoptar una orientación de mercado que refleja un planteamiento que le da al cliente la máxima prioridad. Satisfacer las necesidades actuales y futuras del consumidor, reconoce que el éxito de una empresa es sostenible, garantizando su supervivencia.

Establecer una estrategia, significa encaminar un conjunto de acciones hacia un mismo fin. Adecuando capacidades y recursos disponibles considerando el entorno en el que se desenvuelve la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, es viable crear ventaja competitiva sostenible y defendible frente a la competencia, pero antes debe trazarse una dirección.

Sí los comerciantes deciden hacer frente a las condiciones actuales, buscando mejores niveles de bienestar, y sobre todo compitiendo verdaderamente en el mercado local, es necesario planificar en marketing porque de esa manera conocerán las acciones, en el tiempo y la forma adecuada, orientándose a directrices que aprovechan al máximo las oportunidades actuales, además de lograr indirectamente la cooperación entre las áreas del negocio involucradas para la consecución de objetivos, a través de una poderosa arma comercial, el plan de marketing.

¿Los problemas que envuelven a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, pueden ser corregidos mediante un plan de marketing? Las debilidades y amenazas sujetas en el análisis previo, no deben omitirse y a estas alturas un plan de marketing resulta necesario, sí se quiere conseguir un futuro diferente es primordial comenzar con cambios inteligentes

Desde luego, primero es necesario que los comerciantes se convenzan de la importancia del proceso de planificación, de los objetivos, metas y acciones que conlleva un plan y de lo indispensable que resulta adecuar la estrategia correcta para el logro de los mismos, dejando de lado las suposiciones, asumiendo la situación actual y corrigiendo errores.

La elaboración de un plan de marketing requiere profesionales en la materia, pero debe mirarse como un compromiso mutuo, en la que el cambio es paulatino en la medida de la inversión en recursos, tiempo y colaboración en conjunto de los artesanos participantes.

Conclusiones y propuestas.

El sector de muebles conformado principalmente por microempresas, ha incorporado mejoras en términos de tecnificación, administración y marketing impulsando la industria mueblera y posicionándola como una de las actividades industriales más importantes del país, sin embargo la entrada de mobiliario chino ha desplazado al mueble mexicano interna y externamente, provocando la disminución de micro y pequeños fabricantes de muebles, al menos de 1999 a 2009.

Sí bien, con el aprovechamiento de nuevas técnicas y tecnología en procesos así como otros factores, las micro y pequeñas productoras de muebles han logrado mejorar a la industria nacional, sin embargo es importante que se contagien estas prácticas para detonar aún más al sector mueblero mexicano.

Con un adecuado seguimiento y pertinentes estrategias que van desde el financiamiento, seguido de la producción, comercialización, promoción, distribución y venta, es posible corregir y mejorar el panorama actual.

Por ello el Gobierno juega un papel determinante para impulsar el sector, en ese sentido es indispensable establecer planes de financiamiento para la apertura de nuevas empresas, así como el seguimiento efectivo de las MiPymes ya existentes.

Es importante que el financiamiento se otorgue también para la adquisición de tecnología o bien para invertir en una organización ya establecida, con la finalidad de que ésta pueda aprovechar al máximo su capacidad productiva, con esto, se pretende incrementar la fuente de empleo en este sector, mismo que se ha reducido en más del 30% durante los últimos cinco años, sin contar que el número de empresas productoras también ha disminuido.

El financiamiento debe ser accesible para no desincentivar a los empresarios, tratando consecuencias favorables entre Estado y empresa, una vez que ingresen al sistema tributario. Los cursos y capacitaciones en producción, administración,

organización y marketing son un complemento necesario que garantice el uso óptimo de los recursos asignados, visto así, el cumplimiento de resultados y objetivos será un compromiso real.

Los recursos que se otorguen se deben efectuar de forma individualizada según las necesidades y características particulares de cada negocio, la preparación de empresas más competitivas es fundamental para enriquecer la industria mueblera y para ello se requiere asesoría profesional.

En reciprocidad a los recursos, la organización debe incrementar la oferta de mano de obra con mejores condiciones de trabajo y salarios. El gobierno debe considerar estos financiamientos como inversión al país que le proporcionará beneficios económicos enormes.

Un aspecto adicional a considerar es que aunque las exportaciones del país por volumen de muebles de madera superan a las importaciones en una proporción de dos a uno, éstas últimas han crecido más y más aceleradamente en el periodo 2003-2013.

De tal manera que para impulsar las exportaciones de muebles nacionales, es importante que el gobierno efectúe reformas a las leyes que regulan las exportaciones, con el fin de brindar mayores facilidades a las empresas para exportar sus productos con un bajo costo, con esto podrían aprovecharse nuevas oportunidades de mercado, diversificando destinos para no depender altamente del mercado norteamericano y ampliar las exportaciones.

En contraparte la ascendente participación de China con muebles de bajo precio asociados a su mala calidad, debe ser frenada estratégicamente con acciones que den prioridad al mueble mexicano, de mejor durabilidad y calidad.

Si bien es cierto, que actualmente se ha sustituido en gran medida la madera por el MDF, la calidad de este material no puede compararse. El motivo por el cual se ha hecho esta sustitución es ecológico, sin embargo, una alternativa excelente para fabricar muebles 100% de madera sin sacrificar los bosques, es que gobierno

y sector mueblero, efectúen un programa de reforestación en donde la tala de árboles sea controlada y específicamente para la industria, de esa manera disminuirá la creciente importación en pino por ejemplo, utilizando producción maderable nacional.

La combinación de madera y MDF para la fabricación de muebles, es recomendable siempre y cuando predomine la madera, el MDF conviene mejor para frentes y costados.

En producción, se ha destacado que la mayoría de las empresas en el sector mueblero son micro y pequeñas, en su mayoría con procesos intensivos en mano de obra, con poca maquinaria y tecnología.

Mediante los programas de financiamiento y asesoramiento, éstas organizaciones estarán en posibilidad de crecer y su planeación y administración debe adecuarse a sus nuevas necesidades, por tal motivo, éstas deben elaborar programas de producción, flujos de proceso, así como diseñar una adecuada distribución de la planta para eliminar tiempos muertos y hacer un mejor uso de la capacidad de producción instalada.

Es conveniente adquirir insumos de mejor calidad directamente con proveedores y no con intermediarios, lo anterior es viable estableciendo alianzas para adquirir un volumen más amplio y a precios razonables. Es perjudicial hacer un continuo cambio de la proveeduría actual, pues esto altera la calidad de los productos fabricados y no puede asegurarse un buen mueble a los consumidores.

Durante el proceso de producción, debe existir personal específico que supervise la calidad de insumos, materias primas y muebles terminados, sería prudente efectuar pruebas en estética, durabilidad y resistencia en muestras aleatorias de los artículos para determinar su calidad.

Para asegurar la calidad del mueble hasta su destino final, es indispensable que las empresas cuenten con un adecuado sistema de transportación y empaque, el área de calidad puede ocuparse de ello. Para el empaque, se recomienda utilizar

uno hecho de PVC con aire para que amortigüe durante el traslado sustituyendo al clásico y poco efectivo playón (plástico) y cartón.

En lo referente a la administración, se plantea una adecuada planeación de recursos humanos, en donde se elabora un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita contratar a candidatos idóneos al puesto, sobre todo con la preparación técnica en la elaboración de muebles. Mejorando el nivel de salarios así como las prestaciones de ley, el alto nivel de rotación puede disminuir, uno de los problemas que enfrenta la industria mueblera y por consecuente a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.

Es importante también elaborar programas de capacitación en cuanto al manejo de nueva maquinaria, uso de nuevos métodos de trabajo, motivación y en general de todos los temas de importancia y de interés para la empresa y los trabajadores.

Es conveniente a través de la Secretaría del Trabajo que el gobierno aporte los programas e instructores necesarios, en contraparte las empresas en el ramo mueblero, sobre todo las pequeñas y medianas, solo incurrirán en la aportación de las instalaciones para desarrollar dicha capacitación, logrando con esto, una mejor optimización de costos, incremento de la producción y satisfacción de sus trabajadores.

Crear una cultura organizacional basada en valores afines entre la empresa y sus trabajadores permite consolidar un mejor ambiente de trabajo, lo cual consigue mejorar los hábitos de disciplina, rendimiento, eficiencia y colaboración en el trabajo. Se deben incluir temas de diseño y creatividad enfatizados en diseños que identifiquen al mueble mexicano, para eliminar el actual plagio de diseños.

Es importante que productores y comerciantes de muebles definan con precisión el segmento que más conviene y desean satisfacer. De lo anterior se desprende la relevancia que la industria mueblera y por supuesto la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, realicen una mezcla de mercadotecnia en donde determine primero su plaza, esto es, el o los segmentos de mercado a quienes se dirigirá definiendo con precisión las características que los envuelven.

Una vez hecho esto, se podrá idear un plan en donde se establezcan las cualidades del producto o productos que se ofrecerán para satisfacer a sus clientes potenciales, así como los precios que ofrecerán según el nivel socioeconómico de cada sector, así como el tipo de promoción y distribución adecuada para los clientes.

A nivel nacional, el sector mueblero debe efectuar un análisis sobre su tipo de mercado, las tendencias de la industria, así como de los medios y recursos con los que cuenta, pero sobre todo, debe fijarse objetivos, ambiciosos, pero alcanzables de acuerdo con sus posibilidades y oportunidades que en el momento y hacia el futuro se prevean, tales objetivos pueden ser crecimiento, incremento en ventas, énfasis en exportaciones, enfoque y satisfacción a un solo tipo de mercado en su totalidad o bien la diversificación. Una vez planteados se deben establecer los cursos de acción necesarios para llegar a éstos y por ende al fortalecimiento de la industria.

Para que el gobierno se incentive en voltear y apoyar más al sector mueblero, es necesario el desarrollo de proyectos con objetivos bien definidos que garanticen un óptimo uso del recurso, con dichos esfuerzos las empresas incrementan las posibilidades de lograr acuerdos con el Estado, pues es obvio que generarían un beneficio colectivo y así se invertiría más en el sector.

Por otra parte cabe resaltar que el número de establecimientos micro y pequeñas dedicadas a la producción de muebles ha disminuido, mientras que la participación de comerciantes al por menor se incrementó, en gran medida con mobiliario foráneo, lo que refleja un amplio volumen de intermediación.

Por otra parte en San Pedro Tultepec, gran parte de los clientes se inclina por modelos modernos estilos, barnizados, chocolates y rústicos, preferentemente de madera y no de aglomerado o MDF pues éstos aseguran un mayor tiempo de vida o uso, por otro lado en muchos casos eligen muebles prácticos y en dimensiones pequeñas adecuados a las viviendas que habitan.

Buscan calidad en lo que compran, sin embargo el alto número de competidores no incentiva a mejorar la calidad del mismo pues el precio es muy castigado. No obstante si en la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec se pretenden fijar precios accesibles sin sacrificar utilidades se recomienda que para no escatimar en la calidad, establezcan negociaciones con proveedores que les permitan obtener descuentos a mayor volumen de compra, de esta manera, podrán ofrecer al público bajos precios en muebles de buena calidad.

Sí bien muchas mueblerías ofrecen la modalidad de financiamiento, los comerciantes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec deben considerar estas alternativas de forma cautelosa, ya que contratar estos servicios sin considerar la solidez de la mueblería puede resultar contraproducente. Sin embargo sería importante que adquieran otros servicios bancarios que les permitan realizar cobros con tarjeta de crédito y/o débito, hoy en día el lector de tarjetas es una opción sencilla y económica.

Un aspecto bastante interesante es que ningún comerciante emite facturas, y en la competencia apenas se nota esta práctica. Una vez que se ingresa al sistema tributario las empresas tienen la oportunidad de facturar, además hoy en día el gobierno está incentivando para que más empresas se integren al fisco.

Aunado al producto principal (venta de muebles) el servicio y la atención al cliente son importantes. Regularmente, un prospecto antes de tomar una decisión de compra, recorre a más negocios o mueblerías que tiene al alcance. Para decidirse se apoya de factores que son determinantes, en el Auditorio el diseño, precio, calidad y garantía son los de mayor peso en la balanza, desde luego añadir valor agregado como servicio posventa o descuento en la siguiente compra, también le ayudará a inclinarse por tal o cual establecimiento.

Sí aunado a lo anterior, se brinda un servicio con amabilidad y cordialidad, de alguien que tiene conocimiento de los productos que ofrece y además ayuda al cliente para encontrar el mueble que necesita, se estará asegurando una venta. Es muy importante que las mueblerías cuenten con personal capacitado o con

experiencia en ventas, por lo que se sugiere, éstas brinden a sus trabajadores capacitación en cierres, negociación y atención al cliente, pues sin ventas nadie gana.

Así mismo, es de igual relevancia ofrecer valores agregados al simple hecho de vender, y esto es posible por ejemplo con servicio de flete gratis, o 2x1, descuentos, en fin todo bajo un cauteloso control, a tal forma que no afecte considerablemente la utilidad del vendedor. Lo que se pretende es diferenciarse de la competencia mediante una posición en la que gana el cliente y el comerciante.

La formalidad y puntualidad son significativas, es por ello que se recomienda establecer un programa de trabajo que contemple días y horarios de las entregas, para que posteriormente se definan fechas viables en los pedidos.

Otorgar una garantía que avale al comprador sobre cualquier defecto o reparación necesaria sin costo alguno, brinda más seguridad y confianza siempre y cuando se establezcan condiciones de esta garantía respecto a aquéllas situaciones responsabilidad del cliente como por ejemplo un mal uso del bien.

En resumen las características siguientes muestran el perfil idóneo del comprador que deben satisfacer los comerciantes del Auditorio.

- Ingresos al menos entre ocho y doce mil pesos
- Casados con hijos o sin hijos
- Empleados
- Viven en casas reducidas
- Gusto por nuevos diseños y muebles prácticos
- Preferencias en acabados barnizados, chocolates y rústicos
- Buscan calidad a precios razonables, desconfían de lo muy económico
- La atención y servicio que se les proporcione es importante ya que buscan un trato cordial, inclinándose por formalidad, puntualidad y garantía en lo que compran.

Las características anteriores establecen una segmentación de mercado, que significa subdividir a los clientes en subgrupos distintos, donde es posible atender a cada uno de ellos como un mercado en particular, al mercado seleccionado se le denomina mercado meta y la intención es que los comerciantes del Auditorio puedan concentrar sus esfuerzos y recursos dirigiéndose a este para satisfacerlo de la mejor manera.

Con la segmentación de mercado pueden conseguirse mejores resultados en ventas y mayores utilidades, como respuesta a la atención adecuada a cada grupo; por lo que estableciendo un mercado objetivo más conveniente para la empresa, permite elaborar un plan congruente y con una dirección específica.

Debe tomarse en cuenta que la segmentación arroje un mercado lo suficientemente grande como para justificar los costos que implique y debe proporcionar un beneficio, si van a seleccionarse varios mercados meta es conveniente que tengan suficiente homogeneidad para permitir mezcla de marketing en un momento dado. El segmento debe estar en función de lo que persigue la empresa así como de los recursos disponibles.

En lo referente a la comercialización, publicidad y promoción, la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec en concordancia con el Ayuntamiento de Lerma deben hacer partícipe al mueble de San Pedro Tultepec en ferias locales, organizadas en los diferentes municipios del estado, lo anterior promocionando específicamente a los productos del Auditorio Municipal.

Para incrementar la publicidad de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, es importante detonar otros medios de comunicación como las redes sociales, y es que hoy en día se han convertido en una herramienta imprescindible en el terreno empresarial, pues gracias a la constante interacción de los usuarios, cualquier empresa por pequeña que sea, puede dar a conocer sus productos, promociones, eventos y demás.

Para tener presencia online es necesario seguir un proceso de adecuación de los productos y de la marca, para que tengan una buena visibilidad online, sí bien es

un proceso sencillo y económico, requiere de atención y constancia diaria, ya que no basta con tener un perfil en las redes sociales más populares, actualizar los contenidos es primordial para que una página no muera.

Interactuar en el día a día con los usuarios, desarrolla una práctica necesaria para saber que desean los clientes, además las redes sociales son un medio excelente para campañas virales de lanzamiento de promociones, productos y eventos.

Existen servicios profesionales que gestionan a través de las redes sociales el contenido e información que la empresa desea difundir, de manera eficaz, aumentando su impacto y promoción. No deben omitirse otras formas de publicidad como anunciarse en radio o periódico, el volanteo continúa siendo un medio efectivo y económico, donde pueden publicarse productos, promociones y la ubicación del auditorio para quienes no lo conocen, el reparto de volantes en fraccionamientos recientes puede ofrecer nuevas oportunidades al ser bienes raíces por amueblar.

Finalmente crear una base de datos que detalle nombre, número de teléfono y correo electrónico de aquellos clientes que han comprado con regularidad en el Auditorio de San Pedro Tultepec, permite identificar la lealtad y frecuencia de estos clientes para ofrecerles precios o descuentos preferenciales en su próxima compra, lo anterior incentiva y promueve a que más consumidores no busquen mueblerías alternativas.

De esta forma, es viable realizar llamadas a la cartera de clientes para invitarlos a visitar el Auditorio Municipal a que conozcan los modelos existentes, los precios y las promociones de la temporada, atendiendo necesidades de adquisición de muebles y brindando asesoría para que no posterguen la compra de mobiliario, lo anterior atrae y cautiva a más clientes.

Las propuestas anteriores exhiben deficiencias que la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec debe atender y traducir en objetivos a cumplir, un plan de marketing sirve como una hoja de ruta para lograr con éxito los objetivos de una empresa.

Sin embargo sí lo anterior parece poco e innecesario, las siguientes razones permiten entender porque es tan importante elaborar un plan de marketing en una organización.

1. Para definir una visión de negocio

Es decir, una descripción sincera de cómo se quiere que sea el negocio; algo que sea tan inspirador y motivador que ayude a crear una imagen mental de la empresa deseada, esto debe quedar plasmado por escrito para no olvidarse.

Una visión clara, sirve como brújula para mantener la dirección correcta, además ayuda a medir el progreso, establecer metas y fijar prioridades. Permite centrarse en lo que hay que hacer para llegar al cambio deseado, eliminando cualquier cosa que haga perder el tiempo.

2. Para consolidar la misión de la organización

O bien, una declaración concisa de lo que hace como organización la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, desarrollado a partir de la perspectiva del cliente, y en línea con la visión de la empresa. Debe responder a estas tres preguntas:

- a) ¿Qué hace? Especifica lo que se entrega al cliente, no en términos de proceso, sino por las necesidades reales que se cumplen para ellos a la hora de hacer negocios con los comerciantes del Auditorio.
- b) ¿Cómo lo hace? Define el tipo de productos y servicios que vende a los clientes.
- c) ¿Para quién lo hace? Identificar el público objetivo que es más probable que compren el mueble que se ofrece.

Conocer las respuestas a estas preguntas proporciona un enfoque para el negocio y contribuye a moverse del presente hacia el futuro.

3. Para resumir lo que se quiere lograr

Al establecer metas y escribirlas se está obligado a ser específico sobre lo que se quiere conseguir, cómo se va a llegar allí y para cuándo, de hecho es común reevaluar metas periódicamente, ajustar plazos y prioridades en función de lo que sucede dentro y fuera de la empresa.

4. Para describir al cliente ideal

Que significa, definir el grupo único de personas o empresas para las que se quiere trabajar, las que desean o necesitan lo que la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec puede ofrecerles y están dispuestas a gastar dinero para satisfacer esa necesidad.

Con lo anterior es viable identificar si el mueble ofrecido cumple con una necesidad de mercado, de ser así la intención es establecerse como líderes en ese mercado, descubriendo oportunidades que permitan proporcionar valor añadido al mueble.

Para ello es importante comunicar claramente el valor que se ofrece y por el que el cliente objetivo debe trabajar para con la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec. Enfocarse en un mercado en particular propone tomar mejores decisiones para optimizar los esfuerzos en marketing, ahorrando tiempo y recursos.

5. Para descubrir que hace diferente a la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec del resto

El secreto de la definición de lo que hace diferente al Auditorio de su competencia proviene de entender cuál es su cliente ideal y lo que este realmente quiere y asegurarse de hacerlo mejor que nadie.

La intención es encontrar ¿Qué puede ofrecerse a los clientes que les resulte atractivo?, posteriormente buscar maneras sencillas de lograrlo para servir un nicho de mercado mejor que nadie.

Generalmente lo que diferencia del resto, no corresponde forzosamente a un producto o proceso complicado, de hecho suele ser algo que es sencillo pero tiene el efecto de cautivar a los clientes, sin embargo decir que es sencillo para alguien no significa que también lo sea para los demás.

6. Para establecer una hoja de ruta para el logro de metas

No se viaja sin planear una ruta y para la comercialización de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec no es diferente, en ese sentido es necesario un plan que guie al destino deseado.

La definición de estrategias de marketing y tácticas que se han de utilizarse para el logro de un objetivo en particular se plasman en un documento de enorme importancia, el plan de marketing.

7. Para crear un plan de acción de que hacer y cuando hacerlo

Durante la consecución de objetivos, es probable distraerse de lo que es importante, sin embargo, por ello existe una dirección específica y las acciones para su alcance deben ser concretas.

Un plan de acción de marketing elimina actividades aleatorias que crean resultados al azar. Resulta esencial asignar fechas, temas y otras actividades para cada actividad, de manera que se elimina el trabajo de la suposición y se sabe siempre lo que se está haciendo y cuando se está haciendo.

8. Para recordar que es un negocio y no un pasatiempo

México necesita empresas, no changarros; sí se está en el negocio para tener éxito, es necesario ver el marketing como una inversión, tomando medidas adecuadas que garanticen la maximización de los recursos. Incluso un plan de marketing simple que tiene bien definido un plan de acción contribuye a ser consistentes y asegura un enfoque hacia el éxito de la organización.

Desde hace tiempo los comerciantes que integran la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec, se han adaptado castigadamente a cambios en el mercado;

como organización no solo se enfrentan a problema internos, reflejo de múltiples debilidades, sino también a amenazas que a largo plazo pueden atentar con la permanencia de los mismos artesanos y demás negocios semejantes.

Las bajas ventas, son un problema pero también son la consecuencia de no hacer nada y/o hacer mal las cosas, sin embargo lo pasado debe quedar como un aprendizaje que refuerce la necesidad de encarar por fin los problemas, salir del rezago, sin resistencia al cambio, aprovechando las oportunidades existentes para generar bienestar personal y en conjunto, social y económico.

A lo largo de este documento se propone el desarrollo de objetivos y acciones encaminadas hacia un mismo propósito, éstos trazados en un plan, que desde luego no existe ni ha existido pero que resulta indispensable como una directriz que permita corregir el rumbo actual así como tomar acciones oportunas en función de lo que se quiera lograr.

Lo anterior puntualiza finalmente que aquellos problemas que impiden mejorar las condiciones económicas, pueden tratarse adecuadamente con el desarrollo de un plan de marketing.

Bibliografía.

Actualidad Economica(1995), 23.

Aguilar-Barojas, S. (2005). Formulas para el calculo de la muestra en investigaciones de la salud. *Redalyc*, 11(1-2 Enero-Agosto), 5.

Ansoff, I. (1987). *Corpate Strategy*. U.K.: Penguin Books.

Antúnez, M. (2012a). Como crear tu empresa. *Entrepreneur*, 6-7.

Antúnez, M. (2012b). Convierte tu negocio en una empresa. *Entrepreneur*, 1(7), 5-6.

Banco de México. (2012). *Informes Anuales*. Recuperado el 2014 de Marzo de 28, de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7B85D20DEA-EAD9-C72D-452C-34010C8F9101%7D.pdf>

CANACINTRA. (2014). *CANACINTRA, México*. Recuperado el 04 de 02 de 2014, de http://www.canacintra.org.mx/sectores/index.php?option=com_content&view=article&id=121&Itemid=115&font-size=larger

Cimejal. (2011). *Manufactura*. Recuperado el 2014 de Marzo de 24, de <http://www.manufactura.mx/industria/2011/12/08/industria-mueblera-en-apogeo>

CONACYT. (2007). *www.conacyt.gob.mx*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2011, de http://www.conacyt.gob.mx/FondosyApoyos/Sectoriales/DesarrolloTecnologicoInnovacion/FIT/200701/Plan-de-negocios-Fondo-Innovacion-Tecnologica_2007-01.pdf

- Contreras Lozano, J. (2013). *Marco Trade News*. Recuperado el 23 de marzo de 2014, de <http://www.marcotradenews.com/mercados/19319/Mexico-es-el-cuarto-exportador-de-muebles-a-Estados-Unidos>
- EduMarketing. (2005). *EDUMARKETING*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>
- El Economista. (2014c). El consumidor, también de capa caída. *El Economista*.
- García, S. M. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- González Amador, R. (2013). Frenon económico en México, PIB de solo 1.2% en 2013: FMI. *La jornada*, pág. p.26.
- Guía sectorial de exportación a México. (2010). *Madera, muebles, puertas y revestimientos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de <http://portal.export.com.gt/portal/mesoamerica/MADERA%20MUEBLES%20PUERTAS%20Y%20REVESTIMIENTOS.pdf>
- Guiltinan, J. y. (1994). *Administración de Marketing* (Quinta edición ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, H. A., & Hernández, V. A. (2007). *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión* (5 ed.). México: Thomson.
- INEGI. (1999). *Censos Económicos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saic/?evento=1999>
- INEGI. (2004). *Censos Economicos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saic/?evento=2004>
- INEGI. (2009). *Censos Económicos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saic/>

- INEGI. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Estratificación de establecimientos*. Recuperado el 2014 de Febrero de 18, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- INEGI. (2010). *Censo de población y vivienda*. Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de www.censo2010.org.mx
- INEGI. (2013). *Indicadores del sector manufacturero cifras durante octubre 2013*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/secmabol.pdf>
- INEGI. (2014b). *Índice de Precios*. Recuperado el 28 de Marzo de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/inp/Default.aspx>
- INEGI. (2014c). *INFORMACIÓN OPORTUNA SOBRE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL*. Recuperado el 28 de Marzo de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/actbol.pdf>
- INEGI. (2014d). *Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- INEGI. (2014e). *Índice de Confianza del Consumidor*. Recuperado el 17 de Febrero de 2014, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Indice%20de%20confianza%20del%20consumidor/2014/enero/comunica.pdf>
- Kotler, P. (s.f.). *La dirección de marketing*. Prentice Hall.
- Lamb, Hair, & Daniel, M. (2011). *Marketing* (Décimo primera ed.). Cengage Learning.

- Lambin, J. j. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic.
- Lawrence, S. G. (Diciembre de 2007). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Manufactura. (2012). *Manufactura. Información estratégica para la industria*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.manufactura.mx/industria/2012/02/13/muebles-mexicanos-pierden-terreno-frente-a-china>
- Monurera, I., Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de marketing*. Madrid: Esic.
- Ordaz Hernández, J. (2004). *Una propuesta para el desarrollo y fomento del sector mueblero*. Tesis de Maestría, Pachuca de Soto, Hidalgo: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Pliego Molina, E. T. (2001). *Plan estratégico de marketing*. Recuperado el 11 de octubre de 2013, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADPP0000984.pdf>
- Rosangel, S., & Rodríguez, I. (2012). *Manufactura. Información estratégica para la industria*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.manufactura.mx/industria/2012/10/29/produccion-artesanal-es-tentada-por-la-huesuda>
- Sainz, J. M. (2011). *El plan de marketing en la práctica* (15a Edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- SCIAN. (2002). *ESTRUCTURA DEL SCIAN MEXICO*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/estructura.pdf>

- SEMARNAT. (2011). *Anuario Estadístico de la Producción Forestal*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de <http://www.cnf.gob.mx:8080/snif/portal/economica/anuarios-estadisticos-de-la-produccion-forestal>
- SIAVI. (2013). *Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014, de <http://200.77.231.38/>
- SIREM. (2013). *Marco macroeconómico trimestral: coyuntura*. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de www.cnf.gob.mx:8090/.../15-macro?...marco-macroeconomico-trimestral
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing* (10a Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). Mc Graw Hill.
- Tajada, S. d. (1974). *Marketing*. Madrid, España: Editado por la Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas (CECA).
- Universidad de Cantabria. (2010). *Decisiones sobre distribución comercial*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/direccion-comercial/materiales-de-clase-1/Tema7_Distribucion.pdf
- UNSD. (2013). *Annual Totals Table*. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de <http://comtrade.un.org/>
- Zarate Rocha, L. (29 de Enero de 2014). El 2014, año atípico para industria de la construcción: CMIC. *El Economista*.

Anexos.

Anexo 1. Cuestionario dirigido a clientes de San Pedro Tultepec, excepto la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

Objetivo: Elaborar un estudio de mercado, que permita conocer perspectivas, preferencias y necesidades en los clientes que compran muebles en San Pedro Tultepec, a fin de complementar el trabajo de tesina “Importancia de implementar un plan de marketing para mejorar la situación económica del Auditorio Municipal de San Pedro Tultepec”.

Instrucciones: Lea detenidamente, conteste y/o subraye la respuesta en base a su experiencia y/o criterio.

Sexo: (F) (M) Edad _____ Ocupación _____ Edo. Civil _____

Monto aproximado de los ingresos mensuales de su núcleo familiar:

a) Menos de \$4,000 b) \$4,001 a \$8,000 c) \$8,001 a \$12,000 d) Más de \$12,000

1. ¿Cuándo surgió la idea de comprar muebles?
 - a) Cuando me case
 - b) Cuando me cambie de casa o departamento
 - c) Cuando decidí remodelar mi casa
 - d) Cuando necesite “x” mueble en particular
 - e) Otro (especifique) _____

2. Cuando toma la decisión de comprar muebles, ¿A partir de que medio se basa para elegir el lugar? (Elija una por lo menos)
 - a) Referencias de algún conocido, amigo o familiar
 - b) Internet y/o redes sociales
 - c) Radio
 - d) Televisión
 - e) Otro (especifique) _____

3. Al momento de compra ¿Quién toma la decisión?
 - a) Usted
 - b) Su cónyuge
 - c) Otro (especifique) _____

13. De los siguientes aspectos físicos del lugar dónde hizo su compra ¿Cuál fue su primera impresión?

(Elija 3 por orden de importancia, indique con números)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> a) El anuncio publicitario | <input type="checkbox"/> e) Iluminación del punto de venta |
| <input type="checkbox"/> b) La decoración del local (globos, alfombra, cuadros, artesanías, macetas, etc.) | <input type="checkbox"/> f) Pintura de las paredes |
| <input type="checkbox"/> c) Aseo en general | <input type="checkbox"/> g) Buena distribución de los muebles |
| <input type="checkbox"/> d) Excelente ubicación | <input type="checkbox"/> h) Otro (especifique) _____ |

14. ¿Qué elementos le llaman la atención en un aviso publicitario? (Elija una)

- | | |
|---------------------|---------------------|
| a) Precios | d) Tamaño del aviso |
| b) Promociones | e) Otro |
| c) Fotos de muebles | ¿Cuál? _____ |

15. Utilizando la siguiente escala, tache la casilla que considere más apropiada para cada uno de los siguientes aspectos que le motivaron a realizar la compra de sus muebles.

Aspecto	Definitivamente Importante	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Ubicación					
Decoración del lugar					
Atención al cliente					
Conocimiento del vendedor					
Calidad					
Precio					
Descuentos					
Financiamiento (meses sin intereses)					
Garantía					
Servicio de transporte					
Opción de pago con tarjeta					
Diseño del mueble					

16. Nombre tres tiendas dónde compra sus muebles con mayor frecuencia y explique ¿Por qué?

Anexo 2. Cuestionario dirigido sólo a clientes de la Unión Única de Artesanos de San Pedro Tultepec.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

Objetivo: Elaborar un estudio de mercado, que permita conocer perspectivas, preferencias y necesidades de los clientes que compran muebles en San Pedro Tultepec, a fin de complementar el trabajo de tesina “Importancia de implementar un plan de marketing para mejorar la situación económica del Auditorio Municipal de San Pedro Tultepec”.

Instrucciones: Lea detenidamente, conteste y/o subraye la respuesta en base a su experiencia y/o criterio.

Sexo: (F) (M) Edad _____ Ocupación _____ Edo. Civil _____

Monto aproximado de los ingresos mensuales de su núcleo familiar:

a) Menos de \$4,000 b) \$4,001 a \$8,000 c) \$8,001 a \$12,000 d) Más de \$12,000

1. ¿Cuándo surgió la idea de comprar muebles?

- | | |
|--|---|
| f) Cuando me case | i) Cuando necesite “x” mueble en particular |
| g) Cuando me cambie de casa o departamento | j) Otro |
| h) Cuando decidí remodelar mi casa | (especifique) _____ |

2. Cuando toma la decisión de comprar muebles ¿En que se basa para elegir el lugar? (Elija una por lo menos)

- | | |
|--|---------------------|
| f) Referencias de algún conocido, amigo o familiar | i) Televisión |
| g) Internet y/o Redes Sociales | j) Otro |
| h) Radio | (especifique) _____ |

3. Al momento de compra ¿Quién toma la decisión?

- | | |
|---------------|---------------|
| d) Usted | f) Otro |
| e) Su cónyuge | ¿Quién? _____ |

4. En general ¿Qué le cambiaría a los muebles, que ha visto en el Auditorio? (Elija una)

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| a) Precio (más económico) | c) Nuevos diseños |
| b) Calidad | |

n) Otro (especifique) _____

12. ¿Qué elementos le llaman la atención en un aviso publicitario? (Elija una)

- f) Precios
 g) Promociones
 h) Fotos de muebles
- i) Tamaño del aviso
 j) Otro
 ¿Cuál? _____

13. Utilizando la siguiente escala, tache la casilla que considere más apropiada para cada uno de los siguientes aspectos que le motivaron a realizar la compra de sus muebles.

Aspecto	Definitivamente Importante	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Decoración del lugar					
Atención al cliente					
Conocimiento del vendedor					
Calidad					
Precio					
Descuentos					
Garantía					
Servicio de transporte					
Diseño del mueble					

14. Además del Auditorio, nombre tres tiendas dónde compra sus muebles con mayor frecuencia ¿Por qué?

15. Indique ¿Por qué medios se enteró de la existencia del Auditorio Municipal?

- a) Internet
 b) Referencia de algún amigo, conocido o familiar
 c) Radio
- d) TV
 e) Otro (especifique) _____

16. ¿Qué referencias u opinión personal tiene sobre los Artesanos del Auditorio Municipal? ¿Lo recomendaría?

17. ¿Por qué adquiere o ha adquirido sus muebles en “otro” lugar de San Pedro Tultepec y no en el Auditorio Municipal?

18. En relación a los muebles ¿Cuándo va a comprar en el Auditorio, que piensa que encontrará?

(Puede elegir más de una opción)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Muebles de calidad | e) Diversidad de muebles |
| b) Muebles de pésima calidad | f) Otro |
| c) Muebles económicos | (especifique)_____ |
| d) Muebles caros | _____ |

19. Desde su punto de vista ¿Qué le hace falta al Auditorio Municipal? (Elija 3 por orden de importancia, indique con números)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> i) Campañas publicitarias que difundan el lugar | <input type="checkbox"/> n) Mejorar la atención al cliente |
| <input type="checkbox"/> j) Promociones (como 2x1) | <input type="checkbox"/> o) Entregar los muebles a tiempo |
| <input type="checkbox"/> k) Fabricar nuevos diseños | <input type="checkbox"/> p) Estacionamiento |
| <input type="checkbox"/> l) Integrar funcionalidades (muebles prácticos, desarmables o multiuso) | <input type="checkbox"/> q) Otro |
| <input type="checkbox"/> m) Servicio post venta | (especifique)_____ |
| | _____ |
| | _____ |

20. En general, los precios de los muebles del Auditorio ¿Cómo le resultan? (Elija una)

- | | |
|--------------|----------------------|
| a) Caros | d) Económicos |
| b) Muy caros | e) Demasiado baratos |
| c) Normal | |

“LE AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO”

