



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA.**

**PROYECTO DE EXPORTACION DE MUEBLE RUSTICO
A ESTADOS UNIDOS Y ALEMANIA**

**TRABAJO RECEPCIONAL QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

PRESENTAN:

GICELA GUADALUPE HERNANDEZ VAZQUEZ

Y

JOSE ANTONIO LANDA LARA

04 DE MAYO DEL 2000



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***“Yo te alabo, Padre, Señor del Cielo y de la Tierra,
porque has mantenido ocultas estas cosas a los sabios
y entendidos y las has revelado a los humildes”***

Evangelio según Sn. Mateo 11:25

D e d i c a t o r i a s

A DIOS:

¡Qué bueno es darte gracias, Señor! Me colmas de bendiciones, te bendeciré Señor con toda mi alma y no olvidaré ninguno de tus beneficios. En tus manos está mi vida, en ti confío pues infinita es tu misericordia y tu amor perdura por siempre.

Oh, Jesús mío, gracias te doy por haberme dado la dicha de vivir, la capacidad de amar, una hermosa familia y fuerza para seguir adelante y no decaer ante mis propósitos.

A MI PADRE:

Con todo mi corazón.

A MI MADRE:

Porque eres una gran mujer, las lecciones más importantes de mi vida las he aprendido de ti y con tu ejemplo me has conducido por el camino del bien y la rectitud. Gracias Mamá por todo tu amor y comprensión. Con este trabajo obtengo el Título de Licenciada en Comercio Internacional y mientras, tú en mi corazón, obtienes el título de Mejor Mamá del Mundo.

¡Qué bendición que existas en mi vida, MAMÁ!

A MIS HERMANITAS:

A Blanch y Ari, con todo mi amor porque su cariño me ha impulsado a alcanzar mis metas. A Lili, porque ha sido mi amiga y hermana y por su apoyo incondicional.

Con todo mi cariño:

A mi abuelita Mary y mi Tía Chiris por todo el amor y el apoyo que he recibido de ellas a lo largo de mi vida.

A mis amigos: Maicha, Mariam, Alejandra, Mariela, Georgia, Moni, Kenny G, July, Talina, Jorge, Toñín, Irving, José Carlos por todos los momentos tan felices, las experiencias dulces y amargas que hemos vivido y el cariño que me han brindado.

A mis maestros: por haber respondido al llamado de la vocación y por compartir sus conocimientos conmigo.

Al Lic. Francisco Villarreal: por ser un cercano colaborador en la realización de esta Tesis.

Gisela G.

4 de Mayo del 2000

No hay Sabiduría sin verdadera religión

***“Acoge mis palabras hijo mío, guarda mi enseñanza,
que tu oído se abra a la sabiduría, que tu corazón se doblegue a la verdad,
acepta a la inteligencia y déjate guiar por la razón;
busca la sabiduría como el tesoro escondido.”***

Libro de los proverbios 2:1-4.

D e d i c a t o r i a s

A DIOS:

Gracias te doy DIOS, por haberme dado dos grandes regalos: LA VIDA Y MI FAMILIA, por tu infinita misericordia y por todas aquellas pruebas que me has puesto a lo largo del camino de mi vida, que se has caminado conmigo y lo seguirás haciendo más allá de él.

A MIS PADRES:

Por haberme guiado por el camino del estudio, por acercarme a Dios, por el gran amor y apoyo que siempre me han dado, por todo aquel sacrificio que hicieron para darme un estudio, que para ellos siempre fue una ilusión que espero ahora la haya realizado.

A MIS HERMANOS:

Que me han apoyado y mostrado su cariño, que me han enseñado a ser perseverante y a no rendirme ante los obstáculos, pero sobre todo por mostrarme que siempre estarán conmigo para apoyarme ante todo y en cualquier momento.

AL LIC. FRANCISCO VILLARREAL:

Por haberme compartido sus conocimientos y por haber servido como ejemplo para alcanzar mis objetivos.

**José Antonio.
4 de Mayo del 2000**

C O N T E N I D O

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

1.1 Descripción de la empresa

<i>1.1.1 Misión del negocio</i>	<i>-----1</i>
<i>1.1.2 Historia del negocio:</i>	<i>----- 1</i>
<i>1.1.3 Estrategia propuesta para ingresar al mercado y calendario de eventos</i>	<i>----- 4</i>

1.2 Análisis del producto

<i>1.2.1 Definición del producto</i>	<i>----- 5</i>
<i>1.2.2 Descripción del producto</i>	<i>-----5</i>
<i>1.2.3 Criterios de fabricación</i>	<i>----- 6</i>
<i>1.2.4 Acabado del Mueble</i>	<i>----- 6</i>
<i>1.2.5 Diseño</i>	<i>----- 6</i>
<i>1.2.6 Medidas y dimensiones</i>	<i>----- 7</i>
<i>1.2.7 Ventajas competitivas</i>	<i>----- 7</i>
<i>1.2.8 Clasificación arancelaria del producto</i>	<i>----- 8</i>
<i>1.2.9 Descripción mercadológica del producto</i>	<i>----- 8</i>
<i>1.2.10 Normas a las que está sujeto el mueble rústico</i>	<i>----- 8</i>
<i>1.2.11 Investigación y desarrollo</i>	<i>----- 13</i>
<i>1.2.12 Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)</i>	<i>----- 13</i>

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis del Mercado Estadounidense

2.1.1 Importancia en la Economía -----	15
2.1.2 Exportaciones de muebles -----	16
2.1.3 Características del sector mueblero -----	21
2.1.4 Distribución Geográfica -----	22
2.1.5 Principales Insumos -----	23
2.1.6 Tendencias del Mercado -----	24
2.1.7 Moda en Muebles en el mercado de Estados Unidos -----	26
2.1.8 Tendencias en el Consumo de Muebles -----	28
2.1.9 Formas de Distribución -----	29

Mercados Meta en Estados Unidos

✓ Florida -----	33
✓ Atlanta -----	35
✓ Los Angeles -----	37
✓ Mapa de los principales mercados de venta de muebles -----	41
✓ Mapa de las áreas de venta de muebles con mayor dinamismo -----	43

2.2 Análisis del Mercado Alemán

2.2.1 Relaciones Bilaterales de México y Alemania -----	44
2.2.2 Descripción de la Industria Mueblera en Alemania -----	45
2.2.3 La Distribución de Muebles en Alemania -----	47

2.2.4 Tendencias de la Industria -----	49
2.2.5 Acuerdos Políticos o Comerciales entre México y UE -----	50
2.2.6 Tamaño del Mercado Potencial en Alemania -----	56
2.2.7 Tendencias del Mercado -----	57
2.2.8 Práctica Empresarial -----	60
2.2.9 Descripción de Alemania -----	61
2.2.10 Principales Nichos Detectados -----	71

CAPÍTULO 3

CUERPO DIRECTIVO

<u>3.1 Recursos humanos -----</u>	<u>74</u>
<u>3.2 Organigrama de la empresa -----</u>	

CAPÍTULO 4

OPERACIONES

Consideraciones Internacionales

4.1 Actividades de desarrollo de Mercado

4.1.1 Transporte -----	78
4.1.2 Documentos de Exportación -----	85
4.1.3 Despacho Aduanal -----	89

4.2 Estrategia de Comercialización

4.2.1 Producto -----	92
4.2.2 Precio -----	96
4.2.3 Promoción -----	103
4.2.4 Transporte/Distribución (Canales de Distribución) -----	106

4.3 Sistemas Básicos de Comercialización

✓ Sistema Directo -----	108
✓ Sistema Indirecto -----	109
✓ Factores en el País -----	109
✓ Factores Radicados en el Exterior -----	111
✓ Incoterms -----	115
✓ Flujo de Distribución -----	117

4.3 Producción

4.3.1 Clasificación de los productos. -----	118
4.3.2 Ciclo de vida de los productos. -----	120

4.4 Personal ----- 123

CAPÍTULO 5

RIESGOS CRÍTICOS

<u>5.1 Riesgos Internos -----</u>	<u>125</u>
<u>5.2 Riesgos Externos -----</u>	<u>128</u>

CAPITULO 6

ESTADOS FINANCIEROS

6.1 Requerimientos de capital -----	132
6.2 Estados de resultados -----	132
6.3 Flujo de efectivo -----	133

ANEXO I
COTIZACION

ANEXO II
PUNTO DE EQUILIBRIO

ANEXO III
ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO IV
CATÁLOGO

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

A) Perfil de la Empresa:

EBANO MUEBLES RÚSTICOS, con carácter de persona física, fue fundada en el año de 1989 tras la necesidad de su directivo de invertir en un negocio próspero y al mismo tiempo crear fuentes de empleo que contribuyen a la elevación del bienestar de la población. Convencidos con la misión de la empresa de satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional, brindando productos que cumplan con los más altos estándares de calidad, poniendo al alcance de sus clientes diseños innovadores. Para ello, contando con personal altamente calificado en las diferentes áreas de nuestra empresa.

B) Naturaleza del Producto:

EBANO MUEBLES RÚSTICOS, produce un mueble fabricado con madera de pino nacional de estilo rústico para uso doméstico y de oficina.

Los diferentes tipos de muebles que se fabrican son:

- ☒ *Vitrina*
- ☒ *Salas*
- ☒ *Cómodas*
- ☒ *Bares*
- ☒ *Mesas camilla*
- ☒ *Mesas de centro*
- ☒ *Mesas laterales*
- ☒ *Bancas*
- ☒ *Libreros*
- ☒ *Arcones*
- ☒ *Escritorios*
- ☒ *Cabeceras*
- ☒ *Bases de Cama*
- ☒ *Mesillas*
- ☒ *Sillas*
- ☒ *Armarios*
- ☒ *Consolas*
- ☒ *Demás accesorios*

De acuerdo al estudio de mercado, los muebles más demandados son:

❖ *Armario Ropero,*

❖ *Cómoda de 8 cajones,*

❖ *Juego de Mesa (Centro y Lateral),*

los cuales serán los primeros productos a comercializar en mercado internacional.

Las ventajas competitivas que ofrece el mueble rústico son:

- ☒ *Amplia gama de productos de diferentes tamaños y precios.*
- ☒ *Adaptabilidad a los gustos y preferencias para lograr ser aceptadas en el mercado internacional.*
- ☒ *No requieren ningún tipo de embalaje especial para su transportación.*
- ☒ *Requiere menos cuidados y mantenimiento.*
- ☒ *Productos de alta calidad.*
- ☒ *Precios competitivos.*

C) Mercado Meta, Tamaño y Tendencia de Crecimiento.

Este proyecto está basado en el análisis de dos principales países, los cuales son:

**Estados Unidos,
y
Alemania.**

En este apartado nuestro objetivo es señalar los factores que muestran a estos países lo suficientemente viables y lucrativos para justificar la inversión requerida.

Estados Unidos:

Estados Unidos, con una población de 260 millones de habitantes es el país con el origen de importaciones más diversificado, donde alrededor del 45% de ellas provienen de países en vías de desarrollo. Dado su estilo de vida es un mercado de consumo dinámico que se concentra en el segmento de población de entre 35 y 54 años, que es el de más altos ingresos, y que buscan la “personalización” de los productos que adquieren, vía acabados bajo pedido, donde México tiene oportunidades.

Las ventajas que ofrece el mercado Norteamericano en este caso el de los Estados Unidos se refuerzan por la cercanía, política estable, moneda sólida, relaciones comerciales y políticas México – Estados Unidos sanas que se reflejan en las preferencias que nos brinda el TLCAN.

Actualmente nuestro producto se encuentra en la etapa de madurez o consolidación en este mercado.

**TABLA DE LAS AREAS DE VENTA DE MUEBLES CON MAYOR
DINAMISMO
(VENTAS SUPERIORES AL 20% EN 1996)**

AREA	1996 \$	2001e \$	CAMBIO %
PROVO-OREM, UTAH	77.5	181.6	134.2
HAMILTON-MIDDLETOWN, OHIO	63.2	144.1	127.9
SPOKANE, WASHINGTON	134.5	298.9	122.3
CANTON-MASILLON, OHIO	113.5	237.7	109.4
BRYAN-COLLEGE STATION, TEXAS	30.5	63.4	107.8
GRAND JUNCTION, COLORADO	28.5	55.7	95.1
FORT COLLINS-LOVELAND, COLORADO	74.2	143.6	93.6
JOPLIN, MISSOURI	34.1	64.3	88.3
SANTA FE, NEW MEXICO	43.6	81.1	85.9
OWENSBORO, KENTUCKY	23.3	42.1	80.8
FLINT, MICHIGAN	133.1	235.5	76.9
SHEBOYAN, WISCONSIN	19.2	33.3	73.6
WILMINGTON, NORTH CAROLINA	80.4	136.2	69.5
FLORENCE, SOUTH CAROLINA	32.9	55.5	68.9
LAS VEGAS, NEVADA	294.8	497.5	68.8
GREELEY, COLORADO	15.2	25.3	66.3
DOVER, DELAWARE	38.1	63.0	65.3
OCALA, FLORIDA	61.5	101.0	64.2
LA CROSSE, WISCONSIN	26.4	43.2	63.5
LAKELAND-WINTER HAVEN, FLORIDA	150.9	245.4	62.7

Alemania:

Alemania está situada en el corazón de Europa y es la tercera economía más grande del mundo, la llamada locomotora de la Unión Europea está catalogada a nivel mundial como el segundo país importador y cuarto en exportaciones de alimentos y bebidas con 44.4 miles de millones de USD y 25.7 miles de millones de USD, respectivamente. Ocupa también la segunda posición como importador de calzado, textil y confección, así como de muebles, sector en el que destaca por ser el consumidor número uno. Además, Alemania es un país que goza de estabilidad política y económica.

De acuerdo al estudio de mercado, el segmento que mayormente compra este tipo de mueble es el de ingreso medio-alto el cual se encuentra compuesto por personas entre 35 y 65 años.

México tiene la capacidad de ofrecer, en este mercado, muebles rústicos de diseño novedoso, que ya han comenzado a despertar el interés de los importadores alemanes. El factor fundamental para lograr el éxito de los muebles mexicanos en el mercado europeo es que llevan mucha mano de obra, que son de madera maciza, originales y poco conocidos en el mercado, lo que se adapta muy bien a la necesidad actual del consumidor alemán quien busca muebles originales los cuales no se producen en gran escala y que tienen cierta exclusividad.

Los productos mexicanos deberán sin embargo adecuarse al exigente mercado alemán que demanda estándares de calidad muy altos.

Existen algunas marcadas tendencias y aspectos importantes en el mercado del mueble que se deben de tomar en cuenta para introducirse en el mercado alemán como son:

- ❖ Desde 1990 se nota una clara tendencia a los colores claros no solo en los muebles sino en todo el medio ambiente del vivir y la decoración.
- ❖ La demanda por muebles fabricados sin el uso de materias tóxicas está aumentando notablemente.
- ❖ Una combinación adecuada llamada “marketing-mix”, determinarán las probabilidades de éxito en el difícil y exigente mercado alemán.

El tamaño del mercado alemán de muebles rústicos según lo que importó en 1998 es de 3,034,350 de dólares.

En la siguiente tabla se muestran las exportaciones que realiza México a Alemania en Dólares y en Kilogramos:

País	Valor 1999	Valor 1998	Valor 1997	Valor 1996	Volumen 1999	Volumen 1998	Volumen 1997	Volumen 1996
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

República

Federal de 4,414,979 3,034,350 939,666 465,877 580,355 1,176,673 310,703 127,655

Alemania

Actualmente, el 30.88% de los muebles rústicos que Alemania importa proviene de México.

El crecimiento del mercado según la revista MOBELMARK se muestra en la siguiente tabla:

1997	1998	1999	2000	2001
50.42%	201.7%	45.5%	41.7%	35.8%

c) Cuerpo Directivo

DIRECTOR GENERAL: Dada la importancia de este puesto, es importante que la persona asignada para cubrir esta plaza tenga como principales características amplio conocimiento y experiencia en todas las áreas de la empresa, habilidad de negociar, facilidad para relacionarse, alta preparación académica, dominio del idioma inglés.

ADMINISTRADOR UNICO: Para este puesto es recomendable contar con una persona de alta preparación académica (con licenciatura, preferente en administración o en ingeniería industrial y maestría en el área administrativa), que tenga facilidad de palabra y pueda mantener buenas relaciones públicas, ya que será la persona indicada para tratar ante los proveedores y clientes, en pocas palabras, representará la imagen de la empresa. Debe contar con experiencia en el área administrativa de altos niveles, manejo del inglés 100%, liderazgo y capacidad de mando.

CONTADOR: Se requiere a un Contador Público con título y cédula, con experiencia en el manejo de contabilidad de empresas, amplia responsabilidad por su trabajo e integridad moral.

GERENTE DE EXPORTACIÓN: Para esta plaza, se requiere una persona egresada de la carrera de Comercio Internacional o alguna carrera afín, que tenga experiencia en el área internacional en cuanto a

cuestiones contractuales y negociaciones internacionales, aranceles, barreras comerciales, etc. Debe contar con una amplia capacidad de análisis de mercado y tener experiencia en la configuración de proyecciones futuras para la mejor toma de decisiones. Manejo del inglés en un 100%.

GERENTE DE PRODUCCIÓN: Se requiere a una persona egresada de la carrera de ingeniería industrial o alguna carrera afín, con experiencia en los procesos de producción de muebles con gran responsabilidad y liderazgo.

GERENTE DE MERCADOTECNIA: Para este puesto se requiere una persona egresada de una carrera económico-administrativa que se caracterice por un trato amable, con capacidad de organización y conocimiento de la forma de facturar, notable habilidad para las relaciones públicas, facilidad de palabra y mucha persuasión. Manejo de un 80% del idioma inglés.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: Para esta plaza se busca a una persona egresada de la carrera de Psicología o comunicación especializada en el reclutamiento y trato de personal.

D) Requerimiento Financiero:

Requerimientos de Capital:

Ebano Muebles Rústicos iniciará operaciones de comercio exterior con el objeto de ampliar su mercado.

Para ello operará inicialmente con una inversión de \$ 350,000.00 M.N, pues se tiene contemplado que para su inicio de operaciones solo se requerirá de muebles de oficina muy básicos que permitan realizar dichas operaciones de manera fácil.

Dentro del concepto de muebles de oficina que se piensan adquirir se tiene contemplado:

Una computadora con equipo de impresión láser, para elaborar la contabilidad, usarla como procesador de texto, desarrollar catálogos, enviar y mantener comunicación con los posibles clientes vía Internet contratar una línea telefónica adicional.

Parte importante de la inversión se destinará para solventar la producción inicial que se vaya a realizar pues se considera que la producción se toma en promedio 28 días y la compañía tiene que comprar material e insumos necesarios para poder realizar dicha producción. Cabe mencionar que dadas las ventajas económicas que nos brindarán la realización de las ventas los fondos se incrementarán por lo se podrá realizar producciones mayores a futuro utilizando dichas ganancias y la parte restante de la aportación inicial del capital y con ello se evitarán problemas en los flujos de caja.

Estado de Resultados:

La proyección de las ventas se generó a partir del concepto de la capacidad instalada de la empresa, no así de la demanda del mercado, debido a que esta asciende a 3700 Millones de Dólares anuales que solo representan a la región de Florida la cual es considerada una de las más importantes. Para el primer año se espera que las ventas totales

representen un total de 330,828.00 Dólares, con una utilidad neta de 46,794.00 USD. Es importante destacar que de acuerdo al estudio de mercados y al comportamiento de las tasas de crecimiento en la demanda se espera tener los siguientes incrementos porcentuales anuales:

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO EN VENTAS
2001	40%
2002	20%
2003	20%
2004	10%

Flujo de Efectivo:

Este será presentado mes por mes durante el primer año de operaciones, en los siguientes años sólo se presentara de manera anual.

El saldo final en caja durante las primeras operaciones se considera que sea bajo dado que para realizar la primera producción se tendrá que utilizar gran parte de la inversión inicial, pero este se justificará en las siguientes operaciones que mostrarán saldos mayores y positivos de acuerdo a la proyección de ventas esperada. Las cuentas por cobrar están basadas en un término de 30 días netos.

A partir del tercer año de operación se previene una fuerte posición de efectivo en la empresa, esto permitirá la flexibilidad de considerar la diversificación hacia otros mercados externos.

C A P Í T U L O 1

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

1.1 Descripción de la empresa:

1.1.1 Misión del negocio:

En EBANO MUEBLES RÚSTICOS, estamos comprometidos a satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional, brindando productos que cumplan con los más altos estándares de calidad, poniendo al alcance de nuestros clientes diseños innovadores. Para ello contamos con personal altamente calificado en las diferentes áreas de nuestra empresa.

1.1.2 Historia del negocio:

EBANO MUEBLES RÚSTICOS surgió en el año de 1989 tras la necesidad de su directivo de invertir en un negocio próspero y al mismo tiempo crear fuentes de empleo que contribuyen a la elevación del bienestar de la población.

EBANO MUEBLES RÚSTICOS estuvo enfocado en sus inicios a la venta de antigüedades (lámparas, cuadros, muebles rústicos, etc.), sin embargo dada la aceptación y la creciente demanda del mueble rústico se tomó la decisión de cambiar la actividad comercial de la empresa concentrándose sólo en la producción del mueble rústico para así satisfacer la demanda nacional con calidad, diseños innovadores y precios competitivos.

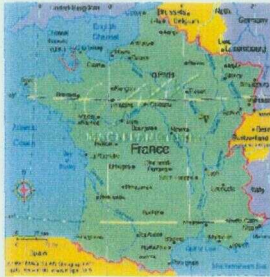
Durante los 10 primeros años de experiencia de la empresa, esta ha presentado un comportamiento de expansión muy satisfactorio como se muestra a continuación:

AÑO	SUCURSAL	DIRECCIÓN
1989	BAZAR Y ANTIGÜEDADES	AV. 5 ORIENTE N° 407, BARRIO DE LOS SAPOS, PUEBLA, PUE.
1994	EBANO MUEBLES RÚSTICOS	15 PTE. N° 510 BIS, EL CARMEN, PUEBLA, PUE.
1995	EBANO MUEBLES RÚSTICOS	LOCAL 4-B PLAZA KRISTAL, OAXACA, OAX.,
1997	EBANO MUEBLES RÚSTICOS	BLVD. SÁNCHEZ PONTÓN N° 613, PROL. 43 ORIENTE, ZONA DORADA, PUEBLA, PUE.

Todas las sucursales anteriores figuran como tiendas de venta al público, encontrándose la planta de fabricación en la sucursal de la calle 15 Poniente N° 510 BIS, El Carmen, en la ciudad de Puebla, la cual, igualmente funciona como sala de exhibición.

EBANO MUEBLES RÚSTICOS trabaja actualmente con 155 modelos en línea aproximadamente, sin embargo no cuenta con experiencia directa en el mercado internacional, dado que las exportaciones que ha realizado se han efectuado

de manera indirecta (EXWORKS) a los siguientes países: ESPAÑA, INGLATERRA, FRANCIA, HONDURAS.



FRANCIA



ESPAÑA

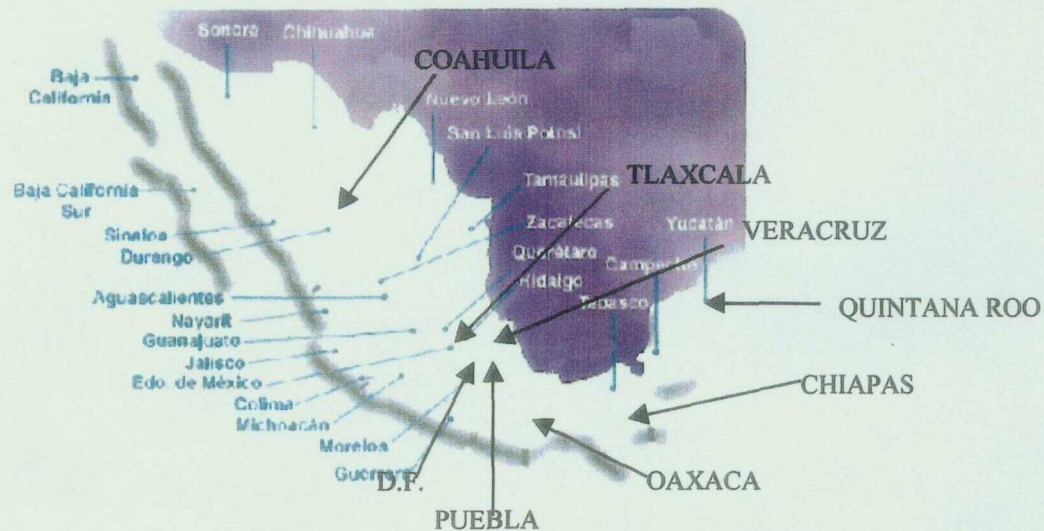


INGLATERRA



HONDURAS

Dada la manera en que se han realizado las exportaciones, actualmente sólo satisface la demanda a nivel nacional, teniendo como principales mercados: PUEBLA, VERACRUZ, CHIAPAS, COAHUILA, TLAXCALA, D.F., OAXACA, QUINTANA ROO.



Cabe destacar que la posibilidad de que EBANO MUEBLES RÚSTICOS figure como una empresa exportadora se sostiene en la capacidad instalada de la empresa, creatividad e innovación de sus diseños y sobre todo, por contar con una excelente salud financiera.

1.1.3 Estrategia propuesta para ingresar al mercado y calendario de eventos:

1.- Estrategia propuesta para ingresar al mercado.

EBANO MUEBLES RÚSTICOS plantea como estrategia la búsqueda de un distribuidor por medio de *BANCOMEXT*, *INTERNET* o cualquier otro medio de localización de oportunidades de negocios, con el fin de realizar una venta directa de fábrica. Por el momento, la empresa no planea utilizar agentes foráneos ni establecer alguna alianza estratégica.

2.- Calendario de actividades a realizar para ingresar con éxito al mercado internacional .

ACTIVIDADES	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
☒ Selección del mercado meta	X							
☒ Contacto con el cliente potencial			X					
☒ Cotización			X					
☒ Cálculo del tiempo de producción y entrega		X						
☒ Preparación de los documentos para la exportación			X					
☒ Selección del Agente Aduanal			X					
☒ Embarque, transporte y seguros			X					
☒ Promoción del producto			X	>	>	>	>	>
☒ Conseguir intermediarios financieros			X					

1.2 Análisis del producto

1.2.1 Definición del producto

Mueble fabricado con madera de pino nacional de estilo rústico para uso doméstico y de oficina.

1.2.2 Descripción del producto

EBANO MUEBLES RÚSTICOS fabrica el mismo mueble que nos legó la colonización española, el mueble rústico Castellano.

Nuestros muebles rústicos son de madera maciza, los herrajes se hacen del mismo modo y manera que entonces. Nuestros muebles están hechos íntegramente a mano igual que ayer. Damos con ceras el envejecimiento necesario para que luzcan como hace siglos. Ofrecemos varios acabados, liso claro, medio y oscuro.

Tipos de muebles que se fabrica:

- | | |
|---|--|
| ☒ Vitrina | ☒ Arcones |
| ☒ Salas | ☒ Escritorios |
| ☒ Cómodas | ☒ Cabeceras |
| ☒ Bares | ☒ Bases de Cama |
| ☒ Mesas camilla | ☒ Mesillas |
| ☒ Mesas de centro | ☒ Sillas |
| ☒ Mesas laterales | ☒ Armarios |
| ☒ Bancas | ☒ Consolas |
| ☒ Libreros | ☒ Demás accesorios |

1.2.3 Criterios de fabricación

El mueble rústico es un producto que se adapta a los requerimientos del mercado al que se desee ingresar.

1.2.4 Acabado del mueble:

El acabado del mueble rústico es pulido, con las uniones ensambladas, usando tornillos y evitando el uso de pegamentos (como la cola) y clavos. El acabado de los muebles deberá ser de acuerdo al gusto y petición de los importadores.

1.2.5 Diseño

El gusto se inclina más por los muebles de diseños sencillos sin muchos adornos. No obstante, existen grupos variados entre los consumidores. Los diseños más importantes se clasifican en tres grupos de acuerdo a las siguientes características:

- | | |
|------------------|---|
| ▪ Clásico: | Pesado, voluminoso, finamente decorado y de madera sólida. |
| ▪ Contemporáneo: | Básicamente fabricado con madera de densidad media fibrosa, comprimida. Es la categoría que más está creciendo en el mercado. |
| ▪ Moderno: | Estilo sofisticado, con cristal o forja. |

(VER ANEXO 1)

1.2.6 Medidas y dimensiones

El exportador debe tener en cuenta que en los mercados extranjeros pueden existir diferentes medidas dependiendo de cada país en particular, por ejemplo en las regiones del norte las dimensiones pueden ser mayores a las requeridas en las regiones del sur.

1.2.7 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que ofrece el sector de muebles rústicos son:

- ☒ *Amplia gama de productos de diferentes materiales, calidad, tamaños y precios.*
- ☒ *Disponibilidad de ciertas materias primas a bajo costo.*
- ☒ *Mano de obra barata de alta calidad, creatividad e ingenio.*
- ☒ *Adaptabilidad para el desarrollo de productos.*
- ☒ *Adaptabilidad a los gustos y preferencias para lograr ser aceptadas en el mercado internacional*
- ☒ *No requieren ningún tipo de embalaje especial para su transportación.*
- ☒ *Requiere menos cuidados y mantenimiento.*
- ☒ *Este sector se ha convertido en una clasificación no en una moda.*

1.2.8 Clasificación arancelaria del producto

México: 9403.60

Estados Unidos: 9403.60.80

Unión Europea: 9403.60

1.2.9 Descripción mercadológica del producto

El mueble rústico por sus características es un producto de consumo duradero y por su función es un producto que se adquiere con el ingreso disponible.

1.2.10 Normas a las que está sujeto el mueble rústico:**✓ Normas Técnicas:**

En el caso de los muebles, las diferencias en los gustos, la cultura y exigencias entre los consumidores de los diversos países, requiere adecuaciones en la apariencia, estructura, características y materiales de los productos de mandados. En muchos casos estas diferencias y exigencias se reglamentan en decretos, directivas o normas técnicas, que pueden ser de carácter oficial o de cumplimiento voluntario.

Las normas técnicas aplicables para la comercialización de muebles en los principales mercados importadores se refieren principalmente a las siguientes:

✓ Normas de Ensayo:

- De variaciones hidrotérmicas: Se somete al mueble a un periodo de humedad y luego de resequedad.
- De Estabilidad: Se evalúa la tendencia al vuelco del mueble.
- De Resistencia: Comprobar la resistencia del mueble a niveles altos de carga.
- De Impacto: Comprobar la resistencia del mueble a golpes ocasionales o accidentales.
- De Fatiga: comprobar que el mueble resiste a la acción de cargas repetitivas, consecuencia del mal uso.

✓ **Normas de especificaciones:**

➤ Dimensionales:

De Ergonomía

De Seguridad

➤ De los materiales:

De seguridad

Contenido en sustancias

Características ecológicas

➤ Especificaciones:

De nivel de carga

De comportamiento

En general, la importación de muebles a Estados Unidos no enfrenta restricciones de normatividad que representen significativo obstáculos para su ingreso a este mercado. No obstante es importante considerar que los muebles y sus partes que ingresen a Estados Unidos deben tener el sello "Hecho en México" marcado de país de origen, ya que este es un requerimiento de la aduana Estadounidense para dejar pasar los productos a su territorio, así como la presentación del certificado de origen y expresar las cantidades de los productos en US dólares.

Estas disposiciones implican que no existen permisos, licencias o trámites especiales para que los muebles puedan comercializarse en Estados Unidos.

Similar situación a Estados Unidos prevalece en Canadá para la importación de muebles. Es decir el exportador mexicano de muebles no requiere permisos especiales, solo habrá de considerar las normas de carácter voluntario que en muchas ocasiones son exigidas por el importador canadiense.

En el caso de los países Europeos, tampoco existen requisitos o licencias especiales para la importación de muebles de madera.

En materia de regulaciones no arancelarias, de calidad y de etiquetado, el comité Européen de Normalisation es la unidad encargada de fijarlas y vigilarlas.

Adicionalmente existen algunos decretos, que por su carácter legislativo son de cumplimiento obligatorio.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- *En Alemania existen límites al contenido de formaldehído. Se exige una garantía de 6 meses para todos los muebles, existe la obligación de reciclar o reutilizar los envases.*
- *En Francia se exigen características especiales de seguridad y resistencia en el acabado de cunas de uso doméstico, como cantos redondeados, y ciertas dimensiones específicas, entre otros.*
- *En Gran Bretaña, existe un decreto sobre resistencia al fuego de los muebles. Igualmente en Italia se observa otro similar para los muebles utilizados en lugares públicos.*

✓ **Normas de seguridad:**

Regulaciones de inflamabilidad: existen algunas normas voluntarias establecidas por el Upholstery Furniture Action Council quien regula las normas de inflamabilidad de los muebles que se comercializan en Estados Unidos.

El objetivo de estas normas es garantizar la seguridad al consumidor de los muebles que adquiere. Estas normas establecen el requisito de hacer pruebas sobre las telas que se utilizan en los muebles, a fin de comprobar su resistencia a la ignición de cigarros, y con ello medir el riesgo de inflamabilidad para los consumidores, de acuerdo a los dispuesto en la ley conocida como Flammable Fabrics Act.

En efecto, el Consejo Canadiense de Fabricantes de Muebles estableció un programa voluntario para promover que los fabricantes utilicen materiales resistentes a las quemaduras de cigarros y posibles incendios.

Del mismo modo sucede en la Unión Europea, que todos los muebles y en especial los de mobiliario tapizado estén sujetos a pruebas de resistencia de ignición.

✓ **Normas de etiquetado:**

En el mercado estadounidense los mobiliarios que tienen algún contenido textil deberán cumplir con las especificaciones establecidas por la Textile Fiber Product Identification Act.

Para estos casos los muebles deben ser etiquetados en la aduana de Estados Unidos. De no ser así el embarque será rechazado.

Todo el mobiliario en Estados Unidos debe contener en la etiqueta, la siguiente información:

- *Los nombres genéricos de los materiales textiles incluidos en el mueble.*
- *Porcentaje de peso de las fibras textiles que contengan, listados en orden decreciente. Cuando el contenido de fibras textiles sea de 5 % o menos de peso, este podrá aparecer en la parte final de lista con la denominación "other fibers".*
- *Nombre del productor o bien, nombre y número de identificación de registro emitido por la FTC, de la o de las personas que comercializarán este producto.*
- *Nombre del país de procedencia.*

En materia de etiquetado en el mercado europeo se está implementando el uso de símbolos que deben incluirse en etiquetas destinadas a los consumidores, en donde se especifique principalmente:

- *Materiales usados.*
- *Acabado.*
- *Requerimientos de cuidados del producto.*

1.2.11 Investigación y desarrollo

El mueble rústico requiere constante Investigación y Desarrollo debido a la creciente competencia en este sector, por tal razón se deben innovar los diseños a fin permanecer a la vanguardia y al mismo tiempo satisfacer necesidades, gustos y preferencias.

1.2.12 Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)

A continuación se presenta un cuadro comparativo mostrando las fortalezas y debilidades existentes entre EBANO MUEBLES RÚSTICOS, MUEBLES SEGUSINO Y MUEBLES CHAPIS.

	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
☒ PRECIO	X	X				X
☒ CALIDAD	X	X	X			
☒ DISEÑO	X	X	X			
☒ CANALES DE DISTRIBUCIÓN		X	X	X		
☒ UBICACIÓN DE LA PLANTA	X	X	X			

☒ <i>CUERPO DIRECTIVO</i>		X	X	X		
☒ <i>CAPACIDAD INSTALADA</i>		X	X	X		
☒ <i>EXPERIENCIA EN MERCADO INT'L</i>		X	X	X		
☒ <i>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</i>	X	X		X		

☒ *EBANO MUEBLES RÚSTICOS*

☐ *MUEBLES SEGUSINO*

☐ *MUEBLES CHAPIS*

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis del Mercado Estadounidense:

Norteamérica es la región de mayor importancia económica y comercial para México, ya que además de tratarse de su mercado natural, es una región con fuertes lazos históricos, sociales y culturales, así como comerciales.

Las características de la estructura productiva de Estados Unidos y Canadá determinan que los nichos de mercado en los que México es competitivo se encuentren diferenciados por regiones.

Estados Unidos, con una población de 260 millones de habitantes es el país con el origen de importaciones más diversificado, donde alrededor del 45% de ellas provienen de países en vías de desarrollo. Dado su estilo de vida es un mercado de consumo dinámico que se concentra en el segmento de población de entre 35 y 54 años, que es el de más altos ingresos, y que buscan la “personalización” de los productos que adquieren, vía acabados bajo pedido, donde México tiene oportunidades.

Las ventajas que nos ofrece el mercado Norteamericano en este caso el de los Estados Unidos se refuerzan por la cercanía, política estable, moneda sólida, relaciones comerciales y políticas México – Estados Unidos sanas que se reflejan en las preferencias que nos brinda el TLCAN.

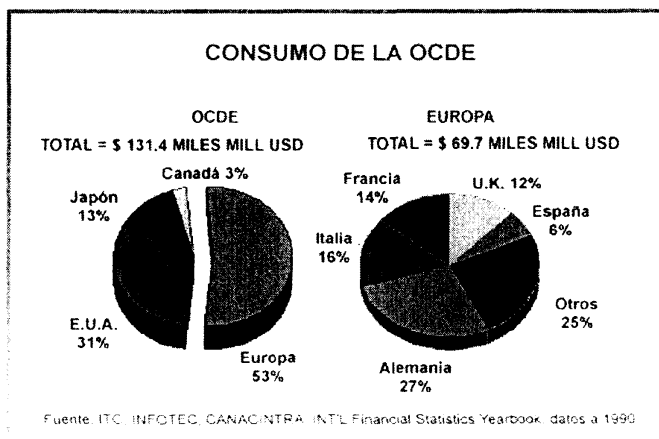
Con el TLCAN se busca promover la competitividad del aparato productivo del sector muebles rústicos para atraer nuevas inversiones y permitir a nuestros productores competir con éxito en el exterior. Ello se

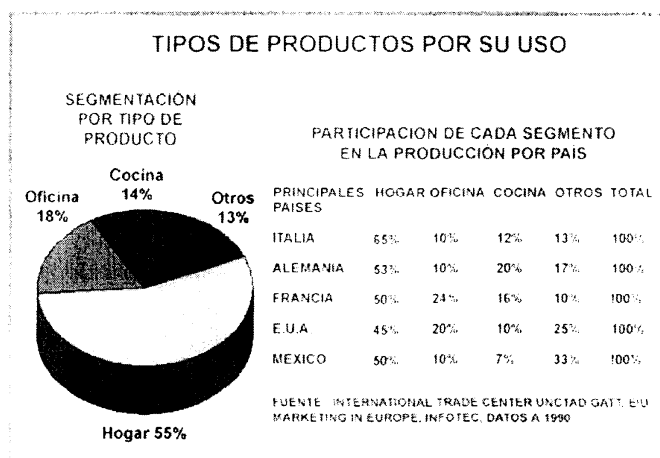
traducirá en la generación de nuevos empleos más productivos y mejor retribuidos, que llevarán a un aumento en el bienestar social.

Estados Unidos, como país individual, representa el principal consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por lo tanto significa el mercado más atractivo para los productos mexicanos, ya que presenta un crecimiento estable en el cual México ha logrado una buena participación, aunque recientemente se ha visto desplazada por países asiáticos (como China, Taiwan, Indonesia Y Malasia). A este mercado se destinó durante 1997 alrededor del 77.4 % de nuestras ventas de muebles.

El sector mueblero mexicano ha incrementado su presencia en el mercado internacional, durante los últimos años, principalmente por la aceptación que han tenido el mueble rústico y el de hierro forjado, sin embargo no existe una clasificación arancelaria que nos permita conocer específicamente el comportamiento de su comercio exterior, ya que la tarifa de clasificación arancelaria agrupa a los muebles de madera de acuerdo a los siguientes usos: para oficina, cocina, recámaras y para el hogar (incluye comedores, mesas, libreros y accesorios).

El principal consumidor de muebles a nivel individual y dentro de los países de la OCDE, es Estados Unidos, quien consume cerca de 41 mil millones de dólares promedio anuales. El consumo conjunto de estos países industrializados alcanza los 131.4 millones de dólares, por lo que los Estados Unidos suman el 31% de éste.





2.1.1 Importancia en la Economía

La industria del mueble se caracteriza por tener una gran tradición artesanal y una gran variedad de artículos de diferentes materiales que van desde productos de madera, metálicos, vidrio, cerámica hasta artículos elaborados con papel artesanal.

Esta industria es de tradición familiar poco industrializada manteniéndose en diversos casos a la vanguardia en el mercado mundial participando en la economía de la siguiente manera:

INDICADORES ECONÓMICOS	
	Muebles
<i>Participación en el PIB</i>	<i>2.1% del PIB manufacturero</i>
<i>No. de establecimientos</i>	<i>19,600 en 1993 (95.4 micros, 4% pequeñas, 0.5% medianas, 0.1% grandes)</i>
<i>Empleos generados (1993)</i>	<i>114,844 (3.0% de la industria manufacturera)</i>
<i>Exportaciones (1997)</i>	<i>1,635 millones de dólares</i>
<i>Importaciones (1997)</i>	<i>540.6 millones de dólares</i>

2.1.2 Exportaciones de muebles

Durante el periodo 1994-1997 las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento media anual del 29.3 %. En 1997, las ventas al exterior de muebles mexicanos registraron avances significativos, al alcanzar ventas por 1,635 millones de dólares, cifra 24.7% superior a la alcanzada en 1996.

En particular, las exportaciones de las empresas no maquiladoras crecieron en un 51.45 % al pasar de 485 a 733 millones de dólares lo que les representó un superávit comercial final de 233 millones de dólares al cierre de 1997.

Cabe destacar el incremento en la participación de las empresas no maquiladoras en el total exportado, ya que en 1991 esta industria contribuía con el 19 %, en 1995 cubría el 33.5 % y ya para 1997 alcanzaba el 44.8 %.

Tradicionalmente, la industria maquiladora contribuía con un alto porcentaje de las exportaciones totales; habiendo participado, hasta 1994 con el 71 % del total del sector y de hecho era quien permitía un saldo positivo. Sin embargo esta participación se reduce debido a que las exportaciones de la industria no maquiladora crecieron a una tasa media anual del 43 %, mientras que la maquiladora lo ha hecho al 19 %.

EXPORTACIONES

Millones de dólares						
(1993-1997)						
	1993	1994	1995	1996	1997	
TCMA						
Muebles*	453.4	757.1	852.3	1,310.9	1635.0	29.3%

*Incluye maquila / Fuente: Secofi

En cuanto a las exportaciones de muebles, clasificados en la fracción 940360 que incluye recámaras, centros de entretenimiento, libreros, mesas y accesorios, son las más representativas del sector de muebles de madera, representando en 1997 el 26.8% del total del valor exportado.

EXPORTACIONES MEXICANAS DE MUEBLES* (MILLONES DE DOLARES)					
Fracc.	Descripción	1997	Particip. %	TCMA 97/94	(% Exp. al país de destino)
9403	Los demás muebles y sus partes				
940310	Muebles metálicos para oficina	3.0	0.5%	26.0	E.U. (96)
940320	Restiradores, Mostradores Gabinetes de metal	152.9	23.5%	24.4	E.U. (91)
940330	Muebles de madera para oficina	36.6	5.6%	33.7	E.U.(96)
940340	Muebles de madera para cocina	18.3	2.8%	58.5	E.U. (84)
940350	Recámaras de madera	150.5	23.1%	30.8	E.U. (97)
940360	Comedores, mesas, centro. Entretmto, de madera	174.5	26.8%	27.7	E.U. (93)
940370	Muebles de plástico	9.4	1.4%	22.6	E.U. (87)
940380	Muebles de rattán, bambú, mimbre o similares	2.2	0.3%	11.2	E.U. (83)
940390	Partes para los demás muebles 1/	102.9	15.8%	29.4	E.U. (99)
	Total los demás muebles	650.3	100%	28.0	

* Incluye exportaciones bajo régimen definitiva, temporal y maquiladora.

1/ En promedio, el 55.2% de la exportación la realiza la industria maquiladora

Fuente: Banco de México

Durante los primeros cuatro meses de 1998, las exportaciones tuvieron un incremento del 13 %, en relación al mismo periodo de 1997. Los productos que han mantenido la tendencia en el crecimiento de sus exportaciones son precisamente los comedores, mesas y otros accesorios de madera y los muebles de plástico.

EXPORTACIONES MEXICANAS DE MUEBLE * (MILLONES DE DOLARES)				
Fracc.	Descripción	Ene-Abr. 1997	Ene-Abr. 1998	Var. Porcentual
9403	<i>Los demás muebles y sus partes</i>			
940310	<i>Muebles metálicos para oficina</i>	1,372	1,337	-2%
940320	<i>Restiradores, Mostradores, Gabinets de metal</i>	50,063	50.056	-0.01%
940330	<i>Muebles de madera para oficina</i>	10,946	12,485	14%
940340	<i>Muebles de madera para cocina</i>	5,055	5,449	8%
940350	<i>Recámaras de madera</i>	41,735	49,319	18%
940360	<i>Comedores, mesas, centro de Entretmto de madera</i>	51,442	64,984	26%
940370	<i>Muebles de plástico</i>	3,168	4,319	36%
940380	<i>Muebles de rattán, bambú, mimbre o similares</i>	0.546	0.646	18%
940390	<i>Partes para los demás muebles 1/</i>	27,151	27,571	1%
	<i>Total los demás muebles</i>	191,478	216.166	13%

**Incluye exportaciones bajo régimen definitiva, temporal y maquiladora.
Fuente: Banco de México*

2.1.3 Características del sector mueblero

La industria del mueble está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominantemente artesanal, sin embargo, para mantenerse en el mercado nacional y estar en posibilidades de competir con el mercado internacional, el sector ha requerido adaptar sus procesos y su mentalidad a partir de la apertura comercial, donde la fuerte competencia con los muebles importados provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que, aunado a la caída del mercado doméstico, ha impulsado a que las empresas busquen una oportunidad en el mercado internacional.

México cuenta con una Industria mueblera medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen.

<i>Tamaño de Empresas:</i>	<i>Muchas empresas pequeñas 6 a 7 empleados/trabajadores promedio por empresa.</i>
<i>Estilo:</i>	<i>Tradicional y artesanal, con poco diseño propio</i>
<i>Línea de productos:</i>	<i>Diversas líneas con gran variedad de modelos dentro de cada una.</i>
<i>Maquinaria y equipo:</i>	<i>Poca maquinaria especializada. equipo semi industrial</i>
<i>Tipo de industria:</i>	<i>Semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa. Bajos volúmenes.</i>

La Industria del Mueble a nivel mundial se encuentra segmentada por tipo de producto, siendo los muebles para el hogar los más importantes.

2.1.4 Distribución Geográfica

Las entidades federativas donde se concentran los principales

fabricantes de muebles de madera y metal son:

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS OBJETIVO POR ENTIDAD FEDERATIVA		
ENTIDAD	MADERA	METAL
<i>Distrito Federal</i>	<i>130</i>	<i>78</i>
<i>México</i>	<i>99</i>	<i>43</i>
<i>Jalisco</i>	<i>93</i>	<i>34</i>
<i>B.C.N.</i>	<i>76</i>	<i>18</i>
<i>Chihuahua</i>	<i>59</i>	<i>15</i>
<i>Nuevo León</i>	<i>48</i>	<i>39</i>
<i>Aguascalientes</i>	<i>-</i>	<i>13</i>
<i>Sonora</i>	<i>30</i>	<i>-</i>
<i>Durango</i>	<i>21</i>	<i>7</i>
TOTAL	556	247

Del total de las empresas formalmente establecidas, el 74.5 % correspondió a empresas fabricantes de muebles de madera y el resto a empresas fabricantes de muebles de metal.

La industria maquiladora cuenta con 224 empresas (17.3 % de las empresas exportadoras y que representa el 5 % del total de empresas maquiladoras del país y se localizan en 12 entidades del país (7 fronterizas), siendo Baja California donde se encuentran más de 100 plantas (45.6 % del total).

2.1.5 Principales insumos

La principal materia prima para los muebles de madera es el pino, aunque la tendencia mundial apunta hacia la utilización de tableros de densidad media (MDF) cada vez en mayor proporción; utilizando maderas sólidas únicamente para hacer algunos frentes y el hierro y el acero para los muebles de metal.

Recientemente se ha incrementado la importación de madera de pino, debido a que la producción nacional es cada vez mas escasa por lo que se busca la concesión de bosques susceptibles de ser plantaciones comerciales certificables, a fin de estar en posibilidades de vender muebles de madera proveniente de bosques controlados, requisito indispensables a partir del años 2000 en Europa para la importación de derivados de madera en la Unión (ISO 14000).

Como materias primas auxiliares empleadas en la fabricación de muebles se tienen principalmente herrajes, barnices, mimbre, bejuco, textiles, plástico, metal, alambre, pinturas y adhesivos.

En el caso del mercado de Estados Unidos se muestra lo siguiente: Estados Unidos cuenta con una Industria mueblera altamente desarrollada. Sus productos tienen una orientación funcional, lograda mediante maquinaria con tecnología de punta.

<i>Tamaño de Empresas</i> <i>Empresas grandes.</i>	<i>70 empleados/trabajadores promedio por empresa.</i>
<i>Estilo</i>	<i>Funcional con diseños que cambian cada 5 años.</i>
<i>Línea de Productos</i>	<i>Pocas líneas con variedad de modelos dentro de cada una.</i>
<i>Maquinaria y Equipo</i>	<i>Especializada y con equipo de control numérico</i>
<i>Tipo de Industria</i>	<i>Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.</i>

2.1.6 Tendencias del Mercado

Los colores, diseños y gustos son cambiantes y dinámicos, por ello, es necesario estar pendiente de los más actual a fin de mantener la presencia de nuestros productos en los diferentes mercados.

<i>Estilos Decorados</i>	<i>Continúa la preferencia por estilos formales con grandes detalles en los acabados y herrajes. Inicia el cambio hacia la moda de los 50's y 60's, lineales, maderas claras, alto contenido de diseño post-modernista.</i>
<i>Madera</i>	<i>El álamo es una especie popular entre los consumidores. El pino sigue siendo el mas demandado. Así como los tableros (MDF) con chapas.</i>

<i>Tendencia</i>	<i>A lo natural y ecológico (ISO 14000)</i>
<i>Combinaciones</i>	<i>Ofreciendo cubiertas de piedra, vidrios planos y curvados en buróes, cómodas y bufetes, para muebles de precio alto.</i>
<i>Moda Ecléctica</i>	<i>Combinación de estilos; no hay dos piezas iguales en muchas de las nuevas colecciones. Piezas decorativas étnicas</i>
<i>Muebles Juveniles</i>	<i>Los padres están gastando mas que nunca en los muebles de sus hijos. Esto ha provocado que las recámaras sean mas caras y de mejor calidad. Las recámaras para adultos se mantienen como las más demandadas por los consumidores.</i>
<i>Muebles de Cocina</i>	<i>Mesas de Trabajo y piezas de alacena con alto diseño y Funcionalidad</i>
<i>Tapizados</i>	<i>Sofás, love seats y especialmente los reclinables mantienen un alto nivel de interés por parte de los</i>

	<i>consumidores. Los futones han incrementado su posición en el mercado, incluso siendo adquiridos por personas de entre 35 y 54 años de edad.</i>
Centros de Entretenimiento	<i>Enfocado a consumidores de menos de 35 años.</i>
Muebles de Oficina	<i>Aún cuando existe demanda importante, el consumo de en el Hogar estos productos está centrado en estratos de ingresos medio – bajo</i>

▪ **2.1.7 Moda en Muebles en el mercado de Estados Unidos**

A continuación se presentan los estilos, acabados y muebles que están de moda en los Estados Unidos y cuales están fuera:

Dentro	Fuera
<i>Futones</i>	<i>Sofás Cama</i>
<i>RTA escalables (módulos)</i>	<i>RTA simples</i>
<i>Muebles Grandes</i>	<i>Muebles Enormes</i>
<i>Colores claros, cítricos</i>	<i>Colores oscuros</i>
<i>Maderas y Chapas en recámaras</i>	<i>Laminados de papel en</i>
<i>recámaras</i>	

<i>Dentro</i>	<i>Fuera</i>
<i>Sistemas de masaje en reclinables</i> <i>Acabados semi claros</i> <i>Estilos Español, Mediterráneo, Rústico</i> <i>Sillas en áreas de recepción</i> <i>a gran escala</i> <i>Ribetes y pretinas contrastantes</i> <i>Escritorios con funcionalidad</i> <i>para equipo de cómputo</i> <i>Líneas geométricas y motivos</i> <i>Apariencia contemporánea en</i> <i>tapizados</i> <i>Siluetas simples</i> <i>Terminados níquel y cromo patinados</i> <i>Páginas en Internet con oferta</i>	<i>Reclinables sin funciones</i> <i>Acabados pintados o lavados</i> <i>Estilo Inglés, Francés</i> <i>Siluetas tradicionales tipo ALA</i> <i>en sillas</i> <i>Ausencia de detalles en tapizados</i> <i>Escritorios sin funcionalidad</i> <i>Juegos de muebles iguales</i> <i>Herrajes de latón pulido</i> <i>Terminados en colores fuertes y</i> <i>brillantes tradicionales</i> <i>Tapizados sobre dimensionados</i> <i>Catálogos a color</i>

▪ **2.1.8 *Tendencias en el Consumo de Muebles***

De acuerdo a una encuesta efectuada entre las familias estadounidenses que consumieron muebles durante 1997 y lo que se consumirá en 1998 , los porcentajes en cuanto al tipo de mueble comprado es el siguiente:

TIPO DE MUEBLE	1997 %	1998 %
<i>Recámara para adulto</i>	4.6	7.0
<i>Recámara para adolescente</i>	3.0	3.9
<i>Armarios</i>	5.1	7.4
<i>Comedores</i>	2.1	3.0
<i>Mesas y sillas de antecomedor</i>	3.7	5.2
<i>Escritorios</i>	4.6	4.0
<i>Otros muebles de oficina</i>	2.2	2.6
<i>Mesas</i>	4.7	6.5
<i>Juegos de mesa p/sala</i>	6.7	9.3
<i>Centros de entretenimiento</i>	5.5	5.8
<i>Cómodas</i>	4.9	7.2
<i>Muebles para exteriores</i>	2.7	2.6
<i>Muebles tapizados</i>	15.9	23.9
<i>Muebles para bebé</i>	3.0	1.9
<i>Lámparas</i>	9.4	7.0

FUENTE: FURNITURE TODAY

2.1.9 Formas de Distribución

Existen canales alternativos para colocar muebles en los mercados de Estados Unidos y Europa. A fin de entrar al mejor precio de mercado es importante considerar la mejor opción.

Como se observa en las estadísticas sobre las importaciones de muebles de Estados Unidos, este país además de ser el mercado más importante para el sector mantiene su ritmo de crecimiento lo cual permite que las expectativas para incrementar nuestras exportaciones a ese país se mantengan.

Los muebles mexicanos estilo rústico y los de hierro forjado son los que han logrado mayor aceptación tanto en el mercado de E.U. como en otros países, principalmente europeos sin embargo, hay que considerar que la moda de estos productos se encuentra en su etapa de madurez por lo que dentro de tres o cuatro años puede disminuir su demanda, por tal motivo se sugiere que las empresas consideren las siguientes recomendaciones:

- *Constante innovación de diseños*
- *Utilización de la madera debidamente desflema*
- *Combinación de hierro forjado con otros materiales*
- *Estricto control de calidad*
- *Variedad y renovación de acabados*
- *Precios competitivos*
- *Servicios de posventa*

- *Seriedad en entregas*
- *Utilización del canal de distribución más adecuado.*

Estados Unidos, con una población de 260 millones de habitantes, es el principal productor, consumidor e importador de muebles a nivel mundial, por ello es también el mercado más atractivo para los muebles mexicanos tanto de metal como de madera.

Los muebles son distribuidos principalmente a través de los puntos de ventas especializados (tiendas de muebles independientes, cadenas tradicionales, especialistas y red de galerías de estos productos), que proporcionan el 60% de la oferta.

El mercado del mueble en Estados Unidos está bastante concentrado. Solo 25 compañías cubren alrededor del 50% del mercado. La principal compañía es Masco, sociedad con actividades en varios sectores, incluyendo muebles, que representan un 42 % del volumen de ventas. Otras compañías son Broyhill-Lane, L-Z-Boy, y Ladd Company, entre otras.

Por lo que se refiere al tamaño de mercado, cerca del 20% de los muebles en Estados Unidos son importados, mientras que solo el 65 de la producción Estadounidense de muebles es exportada al extranjero. En 1998, el monto de las importaciones de Estados Unidos ascendió a USD \$ 6, 934 millones, de los cuales México participo con el 12%, colocándose como el cuarto abastecedor después de Canadá, China y Taiwán. En 1998, las ventas de muebles mexicanos se incrementaron en un 16%, para alcanzar la cifra de USD \$ 574 millones.

Estados Unidos: Importaciones de muebles, principales países

1997-1998
9403-los demás muebles y sus partes
(USD \$ millones)

PAÍS	1997	1998	% 98/97
1.- CANADA	1,903	2,345	23.2
2.- CHINA	866	1,270	46.6
3.-TAIWAN	559	584	4.5
4.-MEXICO	495	574	16.0
5.- ITALIA	291	360	23.8
6.-INDONESIA	202	253	25.3
7.-MALASIA	211	224	5.7
8.- FILIPINAS	148	176	18.9
9.- INGLATERRA	120	162	34.1
10.- TAILANDIA	117	143	22.7
TOTAL	5,633	6,934	22.7
MUNDIAL			

FUENTE: The World Trade Tlas, Diciembre 1998.

Las ventajas de este mercado para México se amplían por la cercanía y por las preferencias comerciales del acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, que exentan a México del pago de aranceles de importación.

A continuación presentamos una breve descripción del mercado del mueble con mayor dinamismo en los Estados Unidos.

Mercados Meta en Estados Unidos▪ **Florida:**

Sobre el estado de la Florida, podemos señalar que es una región importante por el consumo de muebles (superior a los USD \$ 3, 700 millones anuales) y por sus centros de distribución. Lugares como Miami, Fort Lauderdale, West Palm Beach, Orlando, Tampa y Jacksonville, ofrecen un amplio potencial de desarrollo como centros de acopio y distribución en el Sureste de los Estados Unidos y el Caribe. Cabe señalar, que en 1997 Florida importó USD \$221 millones en muebles y partes para muebles. Los estados de Louisiana y Mississippi representan un mercado de USD \$ 700 millones.

**VENTAS DE MUEBLES EN LAS PRINCIPLES CIUDADES DE LOS ESTADOS DE
FLORIDA, LOUISIANA Y MISSISSIPPI.**

(USD \$ MILLONES)

Estado/Ciudad	1997	2002	% 2002-1997
Florida	3,717.5	5,407.5	45.4
Fort Lauderdale	480.6	725.1	50.9
Lakeland-Winter Haven	171.2	290.4	69.6
Miami	561.1	748.0	33.3
Orlando	354.8	539.0	51.9
Sarasota-Bradenton	180.6	252.7	39.9
Tampa-St Petersburg-Clearwater	548.9	823.8	50.1
West Palm Beach-Boca Raton	377.2	559.1	48.2
Louisiana	552.4	680.4	23.2

<i>New Orleans</i>	217.9	259.2	19.0
<i>Baton Rouge</i>	96.8	113.2	16.9
<i>Mississippi</i>	145.9	185.1	26.9
<i>Jackson</i>	86.6	120.9	39.7

FUENTE: Furniture Today , Diciembre 28, 1998.

La industria mueblera mexicana cuenta con un nivel de desarrollo capaz de incrementar sus volúmenes de ventas de exportación. Sin embargo, se requiere que las empresas definan previamente su plan de negocios, ya que el éxito en este mercado no solo depende de la calidad y precio bajo, sino también del canal de distribución que se seleccione y del servicio que se proporcione.

La práctica más común de venta en los Estados Unidos para los productores extranjeros es a través de un representante. Otra alternativa, es la venta directa a mayoristas. Ahora dos nuevas prácticas son la apertura de bodegas de exhibición (Warehouse / Showrooms) y Muestra de Catálogos / Ventas en Internet.

La consejería comercial de Miami ha venido impulsando la exportación de muebles al Sureste de los Estados Unidos y el Caribe. Se han obtenido buenos resultados en los muebles de precio económico, particularmente en las líneas de antecomedores y literas tubulares, y en los muebles de madera contemporáneo (salas, recámaras y comedores).

Ferias de Importancia en el Mercado para la Promoción del Mueble

- *Tupelo Furniture Market, Tupelo, Mississippi, Agosto 17-20, 2000.*
- *Karel Exposition Management, Fort Lauderdale, Fl., Febrero 2000.*
- *Tupelo furniture Supply & Woodworking Show, Tupelo, Ms., marzo 2000.*

Eventos en México

- *Expo Mueble, Guadalajara, Jal. Febrero 2000.*
- *Mobiliario 2000, México D.F. Enero 2000.*
- *Exi-Mueble, Monterrey, N.L. Septiembre 2000.*

Atlanta:

El Sureste de los Estados Unidos es la región más importante de la industria mueblera, en virtud de que casi el 50% de la producción total se fabrica en la zona, Carolina del Norte 23%, Mississippi 10% Tennessee 75 y Virginia 6%. A pesar de esto, Estados Unidos importa cerca del 20% del total que requiere para satisfacer a sus 270 millones de consumidores.

Los proveedores del mercado son los países del TLC y los asiáticos, en donde México participó con el 16.1% ocupando el tercer lugar después de Canadá y China en 1998. Por otro lado, la balanza comercial de muebles con México es deficitaria para Estados Unidos, habiendo registrado un saldo negativo de USD \$ 1,263 millones en ese año.

Los muebles de madera y de hierro forjado no pagan impuestos de importación en Estados Unidos, lo que ha permitido ofrecer precios competitivos en comparación con los hechos en Europa y Asia; que aunado con el reconocimiento que ha logrado México como proveedor confiable; han favorecido la presencia de un mayor número de productos en el mercado.

El éxito del estilo rústico mexicano en el mercado norteamericano, ha contribuido en gran medida a consolidar la presencia de empresas mexicanas, así como a promover en forma indirecta a la industria mueblera mexicana, y a la variedad de materias primas y estilos que ofrece al comprador extranjero.

Las oportunidades de exportación que la consejería comercial en Atlanta ha identificado para muebles hechos en México son: Muebles de madera para el hogar, muebles de hierro y aluminio para el hogar y para jardín y muebles listo para armarse (RTA).

La proveduría de muebles de origen mexicano de diferentes estilos para el mercado de Estados Unidos se ha ido diversificando. Las importaciones americanas de muebles de madera para el hogar de origen mexicano aumentaron 17% durante 1998, cuyo mercado de consumo se ubicó en los segmentos MEDIO y MEDIO ALTO, habiéndose incrementado 11% en 1998, en donde los productos con mayor demanda fueron: comedores, mesas de centro, mueble accesorio, racks, comedores para jardín, bancas para exteriores y sillas.

Es importante mencionar, que existen oportunidades para las empresas mexicanas que puedan ofrecer muebles listos para armarse (RTA) hechos de madera conglomerada y pino. Este tipo de muebles está siendo demandado por jóvenes de edades de entre 20 y 35 años que trabajan y que viven en departamentos pequeños y que se cambian constantemente.

Los muebles listos para armarse ofrecen bajos costos de transporte, durabilidad y tamaños medianos, ideales para parejas o personas solteras con departamentos pequeños. Dentro de esta categoría de muebles, los que registran mayor demanda son los Racks para discos compactos, libreros, escritorios, centros de entretenimiento y comedores.

Las empresas americanas ubicadas en el Sureste de Estados Unidos, están interesadas en continuar identificando a empresas mexicanas que ofrezcan calidad y tiempos de entrega adecuados, ya sea para complementar sus líneas de productos, subcontratar partes y muebles bajo diseño y/o importar productos terminados.

Los Angeles:

En el mercado de California, Arizona, Utah, Oregon y Nevada predomina el estilo de decoración denominado Southwest, a partir de madera y aplicaciones de hierro forjado, en el que encaja perfectamente el mueble rústico con trabajo artesanal y de manufactura, así como con el trato de diversos materiales y combinaciones de los mismos, perfectamente acabados en materiales y accesorios (cerraduras, chapas, herrajes y molduras).

Con base en cifras de The World Trade Atlas, en la actualidad los proveedores principales del mercado en Estados Unidos son Canadá, México y los países Asiáticos. México ha sostenido el cuarto lugar en las últimas fechas. En las que el valor de la exportación del mueble mexicano registró una tasa de crecimiento medio anual de 16% al pasar de USD \$ 495 millones a USD \$ 574 millones. De esta forma, nuestro país representa 8.3% del mercado estadounidense de importación de muebles y sus partes.

En este mercado competitivo, es importante concentrarse en el proceso completo de la producción: Selección de materiales de calidad, diseño, fabricación, trabajo artesanal, acabado y empaque, a fin de enfrentar la competencia de los países asiáticos. Cabe mencionar que es un mercado que favorece a quien provea al producto con una adecuada relación Precio-Servicio.

Actualmente existe en esta área un amplio interés de muebles con combinaciones de madera y hierro forjado de alta calidad y también de muebles de madera en estilo rústico refinado. En este sentido, existe un gran mercado para muebles de madera en estilo denominado casual, misión y rústico refinado con forja, pintado y detallado a mano, que incluye mesas ocasionales, mesas de centro, auxiliares, consolas, armarios y cómodas.

Los productos principales de hierro forjado incluyen recámaras, mesas ocasionales, sillas y bancos para jardín así mismo, los muebles sobre diseño de madera y de hierro forjado que satisfagan los requerimientos de la demanda del importador tienen buenas perspectivas de éxito.

Cabe señalar que en este sector algunas empresas de Asia, particularmente de China y el Sudeste de esta región, están fabricando muebles similares al rústico mexicano y cuentan con potencial en el mercado, por lo que existe una gran competencia, ya que producen grandes volúmenes y el precio es más bajo, aunque el acabado es menos fino.

De acuerdo a la revista Furniture Today, el consumo estadounidense de muebles entre 1997-2002 se concentrará en los estados de Nevada (incremento de más de 36%), Utah (30%) y Arizona (29%).

Por ciudades se estima lo siguiente:

Las Ventas de Muebles por Ciudad en el Oeste de E.U.

9403- Los Demás Muebles y sus Partes

(Usd \$ Millones)

CIUDAD- ESTADO	1997	2002	%2002/1997
<i>Phoenix, AZ</i>	702.8	1,098.8	56.3
<i>Tucson, AZ</i>	182.1	291.3	60.0
<i>Las Vegas, NV</i>	338.2	572.0	69.1
<i>Provo-Orem, UT</i>	82.8	187.9	126.9
<i>Los Angeles-Long Beach, CA</i>	1,144.2	1,287.0	12.5
<i>San Diego, CA</i>	560.4	730.8	30.4
<i>Portland, OR</i>	424.7	605.6	42.6

FUENTE: Furniture Today, 28 De Diciembre 1998.

Ferias de Importancia en el Mercado para la Promoción del Producto

- *Santa fe Furniture Expo, Enero 2000. Phoenix, AZ.*
- *San Francisco Winter Market Enero 21-25, 2000. San Francisco, CA.*
- *San Francisco Summer Market Julio 21-25, 200. San Francisco, CA.*
- *Portland Home Furnishings Show Enero 15-18, 2000. Portland, OR.*
- *California Gift Show/ Furniture Festival Enero 22-25, Junio, 2000. Los Angeles, CA.*

Eventos en México:

- *MAGNA Exposición Mueblera Enero 2000. México, D.F.*
- *Expo Mueble Febrero 16-19, Agosto 9-12, 2000. Guadalajara, Jal.*
- *Tecno Mueble Julio 6-8, 2000. Guadalajara, Jal.*
- *Exi-Mueble Septiembre 20-23, 2000 Monterrey, Nuevo León.*

TABLA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE VENTA DE MUEBLES

AREA/ESTADO	1996	2001*	CAMBIO %
CHICAGO	\$ 1826,.9	\$ 2,455.2	+ 34.4
WASHINGTON	\$ 1,258.7	\$ 1,895.7	+ 50.6
NEW YORK	\$ 1,272.2	\$ 1,440.6	+ 13.2
ATLANTA	\$ 931.5	\$ 1,414.8	+ 51.9
DETROIT	\$ 960.2	\$ 1,246.1	+ 29.8
LOS ANGELES - LONG BEACH	\$ 1,120.0	1, 204.1	+ 7.5
PHILADELPHIA	\$ 862.8	\$ 1,007.6	+ 16.8
PHOENIX-MESA	\$ 641.5	\$ 952.3	+ 48.5
NASSAU-SUFFOLK, N.Y.	\$ 727.2	\$ 929.2	+ 27.8
GREENSBORO-WINSTON SALEN-HIGH POINT	\$ 635.7	\$ 921.4	+ 44.9
MINNEAPOLIS-ST. PAUL	\$ 676.4	\$ 892.7	+ 32.0
BOSTON-LAWRENCE-LOWELL-BROKTON	\$ 661.5	\$ 821.8	+ 24.2
DALLAS	\$ 634.7	\$ 795.2	+ 25.3
TAMPA-ST. PETERSBURGH-CLEARWATER	\$ 505.4	\$ 727.5	+ 44.0
HOUSTON	\$ 614.7	\$ 702.8	+ 14.3
OAKLAND	\$ 476.9	\$ 689.9	+ 44.7
SAN DIEGO	\$ 522.4	\$ 688.2	+ 31.2
FORT LAUDERDALE	\$ 446.8	\$ 687.4	+ 53.8
BALTIMORE	\$ 512.0	\$ 675.7	+ 32.0
ORANGE COUNTY, CALIF.	\$ 503.4	\$ 675.0	+ 34.1

FUENTE: FURNITURE TODAY SURVEYS OF MEDIA MARKETS, SALES & MARKETING MANAGEMENT.

*VENTAS PROYECTADAS AL 2001.

MAPA DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE VENTA DE MUEBLES

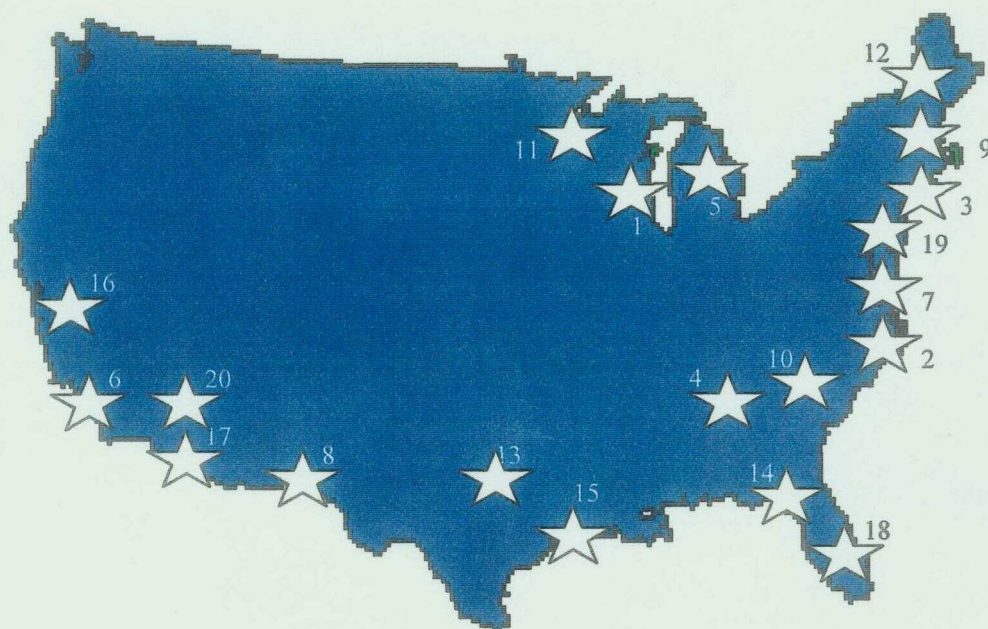


TABLA DE LAS AREAS DE VENTA DE MUEBLES CON MAYOR DINAMISMO
(VENTAS SUPERIORES AL 20% EN 1996)

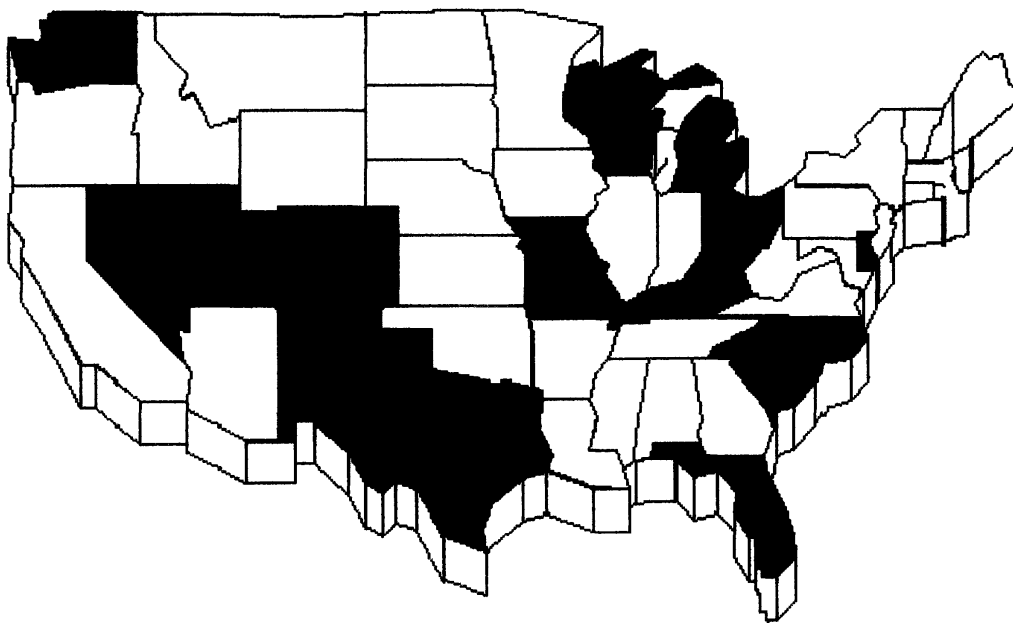
AREA	1996 \$	2001e \$	CAMBIO %
PROVO-OREM,UTAH	77.5	181.6	134.2
HAMILTON-MIDDLETOWN,OHIO	63.2	144.1	127.9
SPOKANE, WASHINGTON	134.5	298.9	122.3
CANTON-MASILLON, OHIO	113.5	237.7	109.4
BRYAN-COLLEGE STATION,TEXAS	30.5	63.4	107.8
GRAND JUNCTION, COLORADO	28.5	55.7	95.1
FORT COLLINS-LOVELAND, COLORADO	74.2	143.6	93.6
JOPLIN, MISSOURI	34.1	64.3	88.3
SANTA FE, NEW MEXICO	43.6	81.1	85.9
OWENSBORO, KENTUCKY	23.3	42.1	80.8
FLINT, MICHIGAN	133.1	235.5	76.9
SHEBOYAN, WISCONSIN	19.2	33.3	73.6
WILMINGTON, NORTH CAROLINA	80.4	136.2	69.5
FLORENCE, SOUTH CAROLINA	32.9	55.5	68.9
LAS VEGAS, NEVADA	294.8	497.5	68.8
GREELEY, COLORADO	15.2	25.3	66.3
DOVER, DELAWARE	38.1	63.0	65.3
OCALA, FLORIDA	61.5	101.0	64.2
LA CROSSE, WISCONSIN	26.4	43.2	63.5
LAKELAND-WINTER HAVEN, FLORIDA	150.9	245.4	62.7

FUENTE: FURNITURE TODAY SURVEYS OF MEDIA MARKETS, SALES & MARKETING MANAGEMENT.

*VENTAS PROYECTADAS AL 2001.

E = ESTIMADO (cifras en millones de Dólares).

MAPA DE LAS AREAS DE VENTA DE MUEBLES CON MAYOR DINAMISMO
(VENTAS SUPERIORES AL 20% EN 1996)



2.2 Análisis del Mercado Alemán:

A continuación se presenta una breve semblanza de las relaciones bilaterales de México con la Unión Europea debido a que Alemania es una puerta de entrada hacia ese mercado de 370 millones de habitantes.

Los países de la Unión Europea y México mantienen desde hace ya muchos años relaciones culturales e históricas muy profundas. Comparten los mismos valores y aspiraciones culturales, sin embargo fue necesario esperar hasta la década de los 80 para que pudiera establecerse una cooperación más concreta, que destaca los beneficios de este patrimonio común. Desde que México inició, a principios de los 80, su profundo proceso de estabilización macroeconómica y reforma estructural, la Unión Europea demostró con entusiasmo un gran interés por este país, que tuvo como resultado, en 1991, la firma de un segundo Acuerdo Marco de Cooperación, el más comprehensivo suscrito hasta entonces con país alguno de América Latina y Asia. Actualmente, la UE mantiene con México lo que denomina "cooperación económica": la promoción de actividades de interés mutuo, en la que resalta la participación del sector privado.

Otro avance crucial en las relaciones entre México y la UE fue la firma del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por una parte, y los Estados Unidos Mexicanos, por la otra, el cual se llevó a cabo el 8 de diciembre de 1997, en Bruselas por los Ministros de Relaciones Exteriores de los países miembros de la UE, el Vicepresidente de la Comisión Europea y los Secretarios de Relaciones Exteriores y de Comercio de México.

La Unión Europea (UE) posee una economía cuyo tamaño rebasa los 8.5 billones de dólares, cuenta con una población superior a los 370 millones de habitantes y se ubica como la primera potencia comercial mundial, ya que concentra alrededor de la quinta parte del comercio internacional.

México, por su parte, es el décimo exportador mundial y su mercado es superior o equivalente, por ejemplo, al de todo el Mercosur, al de los países de Europa Central y del Este juntos.

La UE es el segundo socio comercial de México y su segunda fuente de inversión extranjera. Por su parte, México constituía, hasta 1993, el mercado latinoamericano más importante para la UE por el volumen del comercio bilateral, ocupando actualmente el tercer lugar.

El comercio de México con la UE se ha ido incrementando, aunque no con el mismo dinamismo que con la región de América del Norte. En el período 1991-1997, los flujos bilaterales entre México y la UE crecieron 43% mientras que el comercio bilateral entre México y sus socios de América del Norte creció 154%.

El principal socio comercial de México en Europa es Alemania, seguido de Francia e Italia.

2.2.1 Relaciones Bilaterales de México y Alemania

Las relaciones económicas mexicano-alemanas contemplan una larga y mutuamente benéfica tradición. Desde la independencia de México, el intercambio comercial entre México y Alemania ha observado un dinámico desarrollo. Compañías alemanas mercantiles iniciaron sus actividades en México en 1823. En 1825 se estableció en Veracruz el primer Consulado General Alemán.

Los Estados Libres y Hanseáticos de Bremen, Hamburgo y Lübeck firmaron en el año de 1827 un Acuerdo de Amistad, Comercio y Navegación con México. En el siglo XIX, dos terceras partes del comercio exterior mexicano se desarrollaban a través de las Casas Comerciales Hanseáticas (Alemania). En 1929 se fundó la Cámara Alemana, la cual posteriormente se convirtió en la Cámara Mexicano -Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA) hoy en día con más de 550 empresas mexicanas y alemanas como miembros.

Durante 1997, Alemania fue para México - después de los EEUU y de Japón - el tercer socio comercial más importante con 2.1 % del volumen comercial total mexicano. Como proveedor, Alemania ocupó, con un volumen de alrededor de 3.9 mil millones de dólares, es decir 3.6 % del volumen de importación mexicano, el tercer lugar después de los EEUU y de Japón.

Como país comprador de productos mexicanos, Alemania ocupó con 720 millones de dólares el quinto lugar después de los EEUU, Canadá, Japón y Chile.

2.2.2 Descripción de la Industria Mueblera en Alemania:

La industria mueblera alemana: Pronóstico para 1999-2000

El consumo doméstico de muebles creció en 1998 un 2,2% a precios fijos, gracias a un aumento del 2,5% en el ingreso disponible, a una mejora en la situación del mercado de trabajo y a la política fiscal menos restringida, siguiendo los objetivos del Tratado de Maastricht. Otro factor que aumentaría positivamente de muebles es el otorgamiento de viviendas y se espera que se registre un pequeño aumento en la inversión real para la construcción.

Por otro lado, la disminución en el índice de uniones matrimoniales es señal de una tendencia positiva para 1999-2000, a pesar de los efectos determinantes que causaron la crisis asiática y rusa.

Por lo tanto, estas condiciones permiten el consumo de muebles experimente un crecimiento modesto pero estable de 2,7% en 1999 y 3,2% en 2000.

La recuperación en el consumo doméstico y el aumento de las exportaciones explica el crecimiento en la producción de muebles, e incluso la presencia de una tendencia

favorable para las importaciones. En el periodo 1999-2000 el aumento de la producción se espera que varíe en 1,5% y 2,3%, respectivamente.

La tendencia positiva en las importaciones (6,5% y 6,9% respectivamente en 1999 y en 2000) continuará en gran parte por la constante descentralización de los recursos de producción de las compañías alemanas del Este.

Los precios de los muebles en Alemania continúan siendo más altos que el promedio para el sector manufacturero y para las mercancías duraderas. La variación del precio de la producción será levemente más alta que la de 1998, colocándose aproximadamente en 1,5% y 1,7% respectivamente en 1999 y en 2000. Las tendencias de precio de la mano de obra en el sector mueblero mostrarán un crecimiento en 1999 con una aceleración ligera en 2000.

2.2.3 La Distribución de Muebles en Alemania

Después de los últimos ocho años el área del comercio de muebles en Alemania ha aumentado en 20%, ocupando un total de 20 millones de metros cuadrados. En conjunto hay 11.000 almacenes que emplean a cerca de 110.000 trabajadores. El volumen medio de ventas por metro cuadrado está arriba de ECU 1.400 y el volumen de ventas por empleado se encuentra sobre ECU 270.000 por año.

Existen 25 distribuidores alemanes de muebles que controlan el 46% del mercado; 5 de ellas (VKG, GFM, Der Kreis, Metro y Europa M5obel) tienen el control solamente del 20%.

Casi el 20% del mercado es controlado por 10 cadenas, entre ellas Metro e IKEA. Otras dos cadenas, Otto y Quelle, funcionan también proporcionan el servicio de pedido por correo. Otro 30% es dirigido por cinco grupos comercializadores: Begros, VME, El Atlas, Regent y GFM.

La concentración de la distribución en Alemania ha provocado que los grandes grupos formen carteles o asuman políticas que dañen a los pequeños competidores.

En general, los grandes almacenes han ganado terreno a los detallistas. Los primeros aumentaron sus ventas del 15% al 20% en apenas algunos años, mientras que los últimos experimentaron una caída de un 55% a un 50%.

Existen tres tipos de grupos de compra:

- Grupos de grandes almacenes, que proporcionan simplemente algunos servicios financieros comunes;*
- Grupos tradicionales, que ofrecen a asociados (principalmente de tamaño mediano) una amplia gama de servicios;*
- Grupos que se especializan en el segmento de cocinas.*

2.2.4 Tendencias de la Industria

La siguiente tabla muestra la tendencia en tamaño, estilo, línea de productos, maquinaria y el tipo de industria que caracteriza a Alemania.

Tamaño de Empresas	• Pocas empresas y grandes. • 80 a 100 trabajadores por empresa.
Estilo	• Muebles de alta calidad en su manufactura. Con gran calidad, funcionalidad y durabilidad.
Línea de productos	• Pocas líneas y poca variedad de modelos
Maquinaria y equipo	• Maquinaria mas especializada y de mayor complejidad.
Tipo de Industria	• Industria muy desarrollada y de gran escala.

2.2.5 Acuerdos Políticos y Comerciales entre México y UE

Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación

UE - México

El 8 de diciembre de 1997, en Bruselas, los Ministros de Relaciones Exteriores de los países miembros de la UE, el Vicepresidente de la Comisión Europea y los Secretarios de Relaciones Exteriores y de Comercio de México, firmaron en nombre de la Unión Europea y de México el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por una parte, y los Estados Unidos Mexicanos, por la otra.

Este Acuerdo deberá ser ratificado por 17 Parlamentos: 15 de los Estados miembros de la UE más el Parlamento Europeo más el Senado Mexicano.

Se trata del primer Acuerdo de este tipo negociado por la UE con un país de América Latina.

El nuevo Acuerdo reemplazará en su momento al firmado el 26 de abril de 1991 en Luxemburgo, que actualmente rige las relaciones entre ambas partes.

Desde el punto de vista de México, el interés por dar un nuevo impulso a sus relaciones con la UE se explica por motivos diversos: en primer lugar, por la necesidad de diversificar sus relaciones comerciales y económicas ante la fuerte presencia de Estados Unidos, país que representa para México más del 80% de su intercambio comercial con el exterior, así como el 56% de la inversión extranjera en el país: la profundización de sus relaciones con la UE podría contribuir a que México equilibre la dependencia del mercado de Estados Unidos, y reestructure su economía; en segundo lugar, porque sin un acuerdo de liberalización comercial con la Unión Europea, las exportaciones mexicanas, en particular las de productos industriales, podrían verse amenazadas en el mercado europeo por la competencia de los países de Europa central y oriental, a los que la Unión Europea ha

concedido preferencias comerciales, y en tercer lugar --pero no menos importante--, por la legítima aspiración, tanto de México como de la UE, de institucionalizar y ampliar su Diálogo Político.

De ahí que para México, la negociación con la Unión Europea de este Acuerdo para la liberalización progresiva y recíproca del comercio, de las condiciones de inversión y de las medidas reglamentarias sobre productos y servicios constituya un elemento esencial de su estrategia para recuperar su posición competitiva en los mercados de la Unión Europea, y para intensificar su presencia económica y comercial a mediano plazo.

La apertura gradual y recíproca de los mercados, responde a la estrategia mexicana de basar el crecimiento económico en la apertura comercial, y en este caso específico, al deseo de obtener un mejor acceso al mercado europeo para sus exportaciones, la mayor parte de ellas constituida por manufacturas.

Desde el punto de vista de la Unión Europea, existe un interés natural en profundizar sus lazos con el país más grande del mundo hispanohablante. La pertenencia de México a la OCDE, el TLCAN, la APEC, y la AEC, constituye un factor adicional que subraya la importancia de este país.

Además, la rápida recuperación de la economía mexicana después de la crisis financiera de 1994, originada por la devaluación del peso, ha confirmado su importante potencial de crecimiento.

En efecto, de acuerdo con las proyecciones económicas para 1997, la inflación en México bajará este año a alrededor de 16%, y el país tendrá un crecimiento económico de 5.5%. La disciplina y la política de austeridad monetaria implementadas por México consiguieron reducir la inflación y los tipos de interés ya en 1996.

Tras la fuerte declinación del Producto Interno Bruto (PIB) mexicano registrado en 1995, éste creció un 5% en 1996, lo que supone el mayor crecimiento anual del PIB desde 1981.

Es importante indicar que la disciplina económica observada por el gobierno mexicano ha permitido saldar anticipadamente la deuda correspondiente al paquete de crédito de rescate económico de febrero de 1995, en el cual participaron Estados Unidos y

países miembros de la Unión Europea, a través de los organismos financieros internacionales.

La evolución que arroja el comercio mutuo entre México y la UE constituye una razón poderosa para que ambas partes intenten corregir el desequilibrio comercial y sienten las bases para un dinámico comercio mutuo en el futuro.

En efecto, la balanza comercial entre la Unión Europea y México, que para el periodo 1981-1988 había arrojado permanentes déficits para la Comunidad Europea, cambió de signo durante el periodo 1989 - 1994: lapso durante el cual el déficit comercial de México con la UE se incrementó de manera paulatina, hasta alcanzar 4,141 millones de ECUs en 1994, con una tasa de cobertura de sólo el 39 por ciento.

En el intercambio comercial entre México y la Unión Europea, las ventas europeas han disminuido desde casi 15% en 1986 hasta 6.1% del total de las importaciones mexicanas en 1996.

Para 1995 el déficit de México respecto a la UE ascendió a 3,378 millones de dólares. Sin embargo, dicho déficit disminuyó en 46% en comparación con 1994.

En 1996, el flujo comercial entre México y la UE ascendió a 11,248 millones de dólares, de los cuales 7,741 millones correspondieron a importaciones mexicanas provenientes de los países miembros de la UE y 3,507 millones de dólares a exportaciones de México hacia la UE. El déficit para México en 1996 fue de 4,231 millones de dólares. Durante ese año, México destinó el 3.7% de sus exportaciones al mercado Comunitario y recibió de éste sólo el 8.7% del total de sus importaciones.

En lo que se refiere a las importaciones provenientes de la Unión Europea, los principales socios comerciales de México son: España, 26% del total; Alemania, 18.13%; Reino Unido, 15.3%; Francia, 12%; Bélgica, 11.1%; Italia, 4%, y Países Bajos, 5.8%.

Respecto a las exportaciones mexicanas a la Unión Europea, los principales socios son: Alemania, 41%; Francia, 13.2%; Italia, 12.9%; Reino Unido, 8.8%; España, 8.1%; Suecia, 3%, y Países Bajos, 2.9%.

Es importante destacar que, a diferencia de hace unos años, cuando las ventas mexicanas de petróleo a la UE representaban más del 70% del total de las exportaciones mexicanas a la Unión Europea, hoy más del 70% de las exportaciones mexicanas a la Unión Europea está constituido por productos manufacturados.

Además, se observa claramente que el comercio total entre la Unión Europea y México se deterioró de manera considerable en el periodo 1994-1996, cayendo casi un 10%. En efecto, para 1994 el comercio bilateral total fue de 11,864 millones de dólares, y se redujo a 10,086 millones de dólares en 1995, para situarse en 11,276 millones en 1996.

En comparación, el comercio total de México con sus socios del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Estados Unidos y Canadá, se incrementó para el mismo periodo en 13% y 8%, respectivamente. Esto se debe al dinamismo mostrado por las exportaciones mexicanas. En porcentajes, durante el periodo 1995-1996, la participación de la Unión Europea en el comercio exterior de México disminuyó de 6.6% a 6.1%. Pero si tomamos en cuenta el periodo 1990 - 1996 la caída es mayor, pues el decrecimiento fue del 5.3%. Dicha tendencia contrasta con el aumento que registró el intercambio comercial de México con Estados Unidos y Canadá, que creció de 70% a 80% durante el mismo periodo.

Respecto al primer trimestre de 1997, de acuerdo con datos preliminares de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de México (Secofi), el déficit comercial de México con la UE fue de 1,186 millones de dólares.

En cifras globales, aunque el intercambio comercial total de México creció en 1996 a más de 185,000 millones de dólares, como ya se señaló, el comercio UE - México constituyó sólo el 6.1% del total del comercio exterior mexicano para ese año. Es importante destacar que, en vista de las ventajas relativas de la UE con México, la progresiva liberalización comercial prevista entre estos dos socios podría contrarrestar en parte la distorsión comercial registrada luego de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

La liberalización gradual y recíproca del comercio y la eliminación de las barreras no comerciales previstas en el nuevo Acuerdo entre México y la UE ponen a ambas partes en buena situación para equilibrar su intercambio comercial.

Resulta evidente que esta tendencia no se mantendrá de cara al futuro, pues México desea corregir el desequilibrio actual en el intercambio comercial.

México y la Unión Europea están de acuerdo en que sólo el crecimiento y la complementariedad en el comercio mutuo permitirán equilibrar al alza este intercambio, a condición de que exista un nuevo marco jurídico que permita una progresión de los flujos comerciales entre ambas partes.

Este es el contexto de la negociación del nuevo acuerdo entre México y la UE. El Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación permitirá revertir la actual tendencia y superar los niveles históricos de intercambio.

En lo que se refiere a la evolución futura de las exportaciones de la UE hacia México, dependerá por igual de la liberalización del comercio y del interés de las empresas europeas en beneficiarse de la expansión de las inversiones que debe ser detonada por el nuevo Acuerdo. Las empresas de la UE se encuentran en posición favorable para competir en sectores que serán objeto de mayores inversiones y de la liberalización comercial bilateral: bienes industriales y servicios, transporte, telecomunicaciones y energía.

A esto se agrega el que ahora las empresas europeas podrán responder mejor a la creciente demanda que hay en México de productos con alto valor agregado: artículos electrónicos y eléctricos, o equipos informáticos, por ejemplo.

Por ello, para México, la principal importancia del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación con la Unión Europea radicaría en las perspectivas que ofrece una diversificación del comercio y las inversiones extranjeras a más largo plazo, además de la importancia que supone por sí mismo el institucionalizar una relación privilegiada con la UE.

Desde el punto de vista de la Unión Europea, el nuevo Acuerdo con México supondría asegurar una mayor presencia en este país, el mercado nacional más importante

de la UE en América Latina; así como la posibilidad de contrarrestar los posibles efectos negativos del TLCAN.

Cabe esperar que, ante esta señal política clara de que la UE y México están creando condiciones favorables para explotar los mercados respectivos, los agentes económicos reaccionarán con agilidad.

2.2.6 Tamaño del Mercado Potencial en Alemania***Alemania******Producción, Consumo Aparente y Comercio Exterior (Millones De Dólares)***

<i>Producción</i>	<i>Consumo</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>Importaciones</i>
20,846.4	22,382.4	3,496.8	5,032.8

El tamaño del mercado alemán de muebles rústicos según lo que importó en 1998 es de 3,034,350 de dólares.

En la siguiente tabla se muestran las exportaciones que realiza México a Alemania en Dólares y en Kilogramos:

<i>País</i>	<i>Valor 1999</i>	<i>Valor 1998</i>	<i>Valor 1997</i>	<i>Valor 1996</i>	<i>Volumen 1999</i>	<i>Volumen 1998</i>	<i>Volumen 1997</i>	<i>Volumen 1996</i>
--------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

República***Federal de*** 4,414,979 3,034,350 939,666 465,877 580,355 1,176,673 310,703 127,655***Alemania***

Actualmente, el 30.88% de los muebles **rústicos** que Alemania importa proviene de México.

2.2.7 Tendencias del Mercado

De acuerdo con datos de la revista especializada de muebles MÖBELMARKT, el consumo per cápita de muebles en Alemania es el más alto del mundo. El comercio alemán de muebles rústicos tiene una larga **tradición**, este estilo determina sin duda el amplio consumo de muebles en el país. El término “mueble rústico” comprende en realidad varios estilos, que van desde el ropero macizo y pesado, todavía muy popular, pasando por los comedores y salas de encino, hasta los muebles más modernos y “ligeros”, que por su apariencia sencilla, también se clasifican como rústicos. Igualmente demandadas son las reproducciones de muebles antiguos clásicos, que se combinan con piezas más modernas. No de balde se asocia en todo el mundo el concepto de “acogedor” con el estilo alemán de vivir, con mucha madera alrededor, más aun en la actualidad, dada la clara tendencia en la moda del llamado “estilo campirano”.

El mercado alemán ofrece a la industria mexicana del mueble una alternativa real de venta. Actualmente este país es el segundo importador de muebles en el mundo.

El desarrollo coyuntural actual del mercado de muebles se ve influenciado principalmente por los siguientes factores:

- ◆ La construcción de viviendas está prácticamente estancada, la industria de la construcción en general está atravesando por una fase recesiva.
- ◆ Los salarios reales están estancados debido principalmente al alto desempleo.
- ◆ Debido a lo anterior, el consumo privado en Alemania no está creciendo al mismo ritmo que la economía.

- ♦ *La compra de muebles sigue siendo una de las prioridades en el consumo de acuerdo con estudios de patrones de consumo realizados.*

México tiene la capacidad de ofrecer, en este mercado, muebles rústicos de diseño novedoso, que ya han comenzado a despertar el interés de los importadores alemanes. El factor fundamental para lograr el éxito de los muebles mexicanos en el mercado europeo es que llevan mucha mano de obra, que son de madera maciza, originales y poco conocidos en el mercado, lo que se adapta muy bien a la necesidad actual del consumidor alemán quien busca muebles originales los cuales no se producen en gran escala y que tienen cierta exclusividad.

Los productos mexicanos deberán sin embargo adecuarse al exigente mercado alemán que demanda estándares de calidad muy altos.

Existen algunas marcadas tendencias y aspectos importantes en el mercado del mueble que se deben de tomar en cuenta para introducirse en el mercado alemán como son:

COLORES CLAROS

Desde 1990 se nota una clara tendencia a los colores claros no solo en los muebles sino en todo el medio ambiente del vivir y la decoración.

ECOLOGÍA

La demanda por muebles fabricados sin el uso de materias tóxicas está aumentando notablemente.

CALIDAD, SERVICIO Y PRECIO

Una combinación adecuada llamada "marketing-mix", determinarán las probabilidades de éxito en el difícil y exigente mercado alemán.

Aunque actualmente impera una gran diversidad de estilos en el mercado que implica la coexistencia de lo moderno, lo rústico y lo clásico, se han logrado cristalizar ciertas tendencias, sobre todo en lo que respecta al terminado y a los materiales utilizados.

MADERAS:

Las maderas deben ser claras y naturales, cepilladas, de haya, de pino, de arce, de abedul, de rattan, de cerezo, con terminados color miel o coñac, en cera o en aceite.

TRATADO DE LAS MADERAS:

Macizas, semimacizas, mezcla de madera y vidrio, terminados de la superficie ecológicos y diseños con cuerpos ondeados y curvados.

COLORES:

Mediterráneo clásico, colores estilo campirano, azules y con mayor fuerza verdes y anaranjados así como tonos pastel y tonos crema.

MATERIALES Y ACCESORIOS:

Maderas macizas, semimacizas, ruedas de metal grandes y visibles, uso de rejillas y lámina perforada, aluminio y acero, patas esféricas de madera.

Coordinados, tapizados de un solo color, Telas en

TELAS:*tonos discretos.***EN TÉRMINOS GENERALES:**

Estilo campirano, muebles rústicos y combinables, ligeros y vaporosos sin muchos adornos, pero filigranados para acentos decorativos. Uso cada vez más frecuente de puertas plegables, comedores compactos para cocina, iluminación puntual (a puntos específicos de la habitación), puertas y cajones que al abrirse sacan el contenido completo, para que sea más sencillo extraer las cosas y que ocupen menos espacio.

2.2.8 Práctica Empresarial

Los mercados de Europa occidental, son mercados de consumo, donde la principal preocupación es qué quiere el consumidor, no qué se puede producir. Se tendrá que aceptar la probabilidad de la necesidad de adaptación del producto, incluso si este se vende muy bien en el mercado nacional.

Algunos consejos prácticos para entrar al mercado europeo son los siguientes:

- *La correspondencia es importante, pues es la forma de presentación de su empresa y deberá ser tan correcta, precisa y pulcra como sea posible.*
- *La comunicación deberá ser pronta. Responda a las preguntas a la mayor brevedad. Si no se responde con rapidez, el puesto será ocupado por algún competidor. Los medios de comunicación en uso son el teléfono, el fax y el correo electrónico.*

- *La abundancia del mercado no implica márgenes de precio altos. La fuerte competencia condiciona el margen de los precios.*
- *El desestimar cuestiones como la calidad y las reglamentaciones relativas a la salud, seguridad y medio ambiente, restringirán la entrada al mercado.*

Al margen del éxito que goce su producto en el mercado nacional, el mercado europeo es diferente, por lo cual la adaptación del producto podría ser considerada.

Los empresarios europeos suelen ser abiertos, directos y claros.

El empresario alemán exige del empresario mexicano:

- ✓ *Presencia permanente*
- ✓ *Estricto cumplimiento de compromisos contraídos con el comprador*
- ✓ *Un permanente deseo de innovación y adaptación ante los cada vez más frecuentes cambios, resultados de hábitos de consumo.*

2.2.9 Descripción de Alemania

Alemania está situada en el corazón de Europa y es la tercera economía más grande del mundo, la llamada locomotora de la Unión Europea está catalogada a nivel mundial como el segundo país importador y cuarto en exportaciones de alimentos y bebidas con 44.4 miles de millones de USD y 25.7 miles de millones de USD, respectivamente. Ocupa también la segunda posición como importador de calzado, textil y confección, así como de muebles, sector en el que destaca por ser el consumidor número uno.

Alemania es un país que goza de estabilidad política y económica, en las siguientes tablas se muestran algunos indicadores económicos importantes:

PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑO	ALEMANIA*
1994	+ 2.9 %
1995	+ 1.9 %
1996	+ 1.4 %
1997	+ 2.2 %
1998	+ 2.8 %
1999	+ 0.7 % ***

*** 1er cuatrimestre

Fuente: Statistisches Bundesamt, U.S. Department of Commerce

TASAS DE INTERÉS (AGOSTO 4, 1999)

Tiempo	ECB*
3 Meses	2.64 %
1 Año	3.14 %
10 Años	4.90 %

*European Central Bank

Fuente: Bundesministerium der Finanzen

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
(% DE CAMBIO CONFORME AL ANTERIOR)

Año	Alemania*
1994	+ 2.7 %
1995	+ 1.8 %
1996	+ 1.5 %
1997	+ 1.8 %
1998	+ 0.9 %
1999 (Junio)	+ 0.4 %

FUENTE: Statistisches Bundesamt, U.S. Department of Commerce

TASA DE DESEMPLEO

AÑO	ALEMANIA ORIENTAL	ALEMANIA OCCIDENTAL
1994	8.2 %	15.2 %
1995	8.3 %	14.0 %
1996	9.1 %	15.7 %
1997	9.8 %	18.2 %
1998	9.3 %	17.4 %
1999 (July)	8.6 %	17.4 %

FUENTE: Statistisches Bundesamt, U.S. Department of Labor

PROMEDIO DE TIPO DE CAMBIO

AÑO	\$1 = DM
1990	1.6161
1991	1.6612
1992	1.5595
1993	1.6544
1994	1.6218
1995	1.4338
1996	1.5037
1997	1.7348
1998	1.7627

FUENTE: Deutsche Bundesbank

EURO/DM**TIPO DE CAMBIO**

AÑO	1 EURO =
1999	DM 1.9558

1999 \$/EURO

TIPO DE CAMBIO

AÑO	\$1 = EURO
<i>Enero*</i>	1.1609
<i>Febrero*</i>	1.1208
<i>Marzo (3/31)</i>	1.0742
<i>Abril (4/14)</i>	1.0811
<i>Mayo (5/11)</i>	1.0676
<i>Junio (6/30)</i>	1.0328
<i>Julio (7/26)</i>	1.0691
<i>Agosto (8/4)</i>	1.0769

*promedio mensual

FUENTE: Bundesministerium der Finanzen

PIB: ORIENTAL / OCCIDENTAL

AÑO	ALEMANIA ORIENTAL	ALEMANIA OCCIDENTAL
1994	+ 2.2 %	+ 9.9 %
1995	+ 1.6 %	+ 5.3 %
1996	+ 1.3 %	+ 2.0 %
1997	+ 2.2 %	+ 1.6 %
1998	+ 2.8 %	+ 2.0 %

FUENTE: Statistisches Bundesamt, Bundesministerium fuer Finanzen

COMERCIO EXTERIOR
(PRODUCTO/EN BILLONES)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA
1994	DM 694.6	DM 622.9	+ 71.7
1995	DM 749.4	DM 664.1	+ 85.3
1996	DM 784.3	DM 685.7	+ 98.6
1997	DM 887.3	DM 765.5	+ 121.7
1998	DM 949.7	DM 821.8	+ 128.6
1999(Jan.-May)	DM 388.0	DM 338.9	+ 49.1

FUENTE: Statistisches Bundesamt

EXPORTACIONES 1998

(PRODUCTO/EN BILLONES)

DE ALEMANIA A:		% DEL TOTAL DE EXPORTACIONES
1. Francia	DM 105.8	1.1 %
2. Estados Unidos	DM 89.3	9.4 %
3. Gran Bretaña	DM 81.8	8.6 %
4. Italia	DM 70.3	7.4 %
5. Países Bajos	DM 65.0	6.9 %
6. Bélgica / Lux	DM 53.9	5.7 %
7. Austria	DM 50.1	5.3 %
8. Suiza	DM 42.6	4.5 %
9. España	DM 38.4	4.0 %
10. Polonia	DM 24.1	2.5 %
China	DM 11.9	1.3 %
Unión Europea	DM 535.0	56.3 %
Los demás países	DM 949.7	100 %

EXPORTACIONES
ENE-MAYO 1999
(PRODUCTO/EN BILLONES)

DE ALEMANIA A:		% DEL TOTAL DE EXPORTACIONES
1. Francia	DM 45.7	11.8%
2. Estados Unidos	DM 38.2	9.8%
3. Gran Bretaña	DM 33.2	8.6%
4. Italia	DM 30.0	7.7%
5. Países Bajos	DM 25.7	6.6%
6. Bélgica/Lux	DM 22.0	5.7%
7. Austria	DM 20.7	5.3%
8. Suíza	DM 17.7	4.6%
9. España	DM 17.1	4.4%
10. Polonia	DM 9.2	2.4%
Japón	DM 8.0	2.1%
China	DM 5.2	1.3%
Unión Europea	DM 226.0	58.2%
Los demás países	DM 388.0	100.0%

FUENTE: Statistisches Bundesamt

IMPORTACIONES 1998
(PRODUCTO/EN BILLONES)

A ALEMANIA DESDE:		% DEL TOTAL DE IMPORTACIONES
1. Francia	DM 90.1	11.0 %
2. Estados Unidos	DM 67.3	8.2 %
3. Países Bajos	DM 65.6	8.0 %
4. Italia	DM 63.3	7.7 %
5. Gran Bretaña	DM 56.2	6.8 %
6. Bélgica/Lux	DM 45.9	5.6 %
7. Japón	DM 40.6	5.0 %
8. Suiza	DM 32.5	4.0 %
9. Austria	DM 32.1	3.9 %
10. España	DM 28.3	3.4 %
China	DM 22.9	2.8 %
Unión Europea	DM 447.8	54.5 %
Los demás países	DM 821.1	100 %

IMPORTACIONES
ENE-MAY 1999
(PRODUCTO/EN BILLONES)

A ALEMANIA DE:		% DEL TOTAL DE IMPORTACIONES
1. Francia	DM 37.2	11.0%
2. Estados Unidos	DM 29.2	8.6%
3. Países Bajos	DM 26.8	7.9%
4. Italia	DM 25.6	7.6%
5. Gran Bretaña	DM 22.2	6.5%
6. Bélgica/Lux	DM 17.3	5.1%
7. Japón	DM 17.0	5.0%
8. Suiza	DM 13.7	4.0%
9. Austria	DM 13.4	4.0%
10. España	DM 12.2	3.6%
China	DM 9.6	2.8%
Unión Europea	DM 184.1	54.3%
Los demás países	DM 338.9	100 %

FUENTE: Statistisches Bundesamt

2.2.10 Principales Nichos Detectados

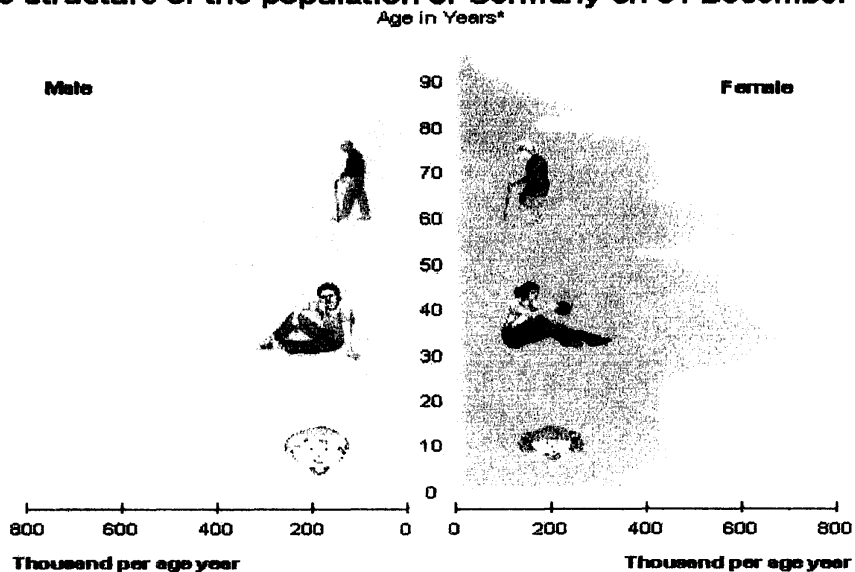
Los nichos que se pueden aprovechar están en muebles de madera, elaborados con procesos que aseguren volumen y acabados, y que incorporen detalles de diseño artesanal que los diferencien.

TIPO DE MUEBLE	SEGMENTOS DE MERCADO	EDAD
<i>Muebles Rústicos de Madera</i>	<i>Ingreso Medio Alto</i>	<i>35-65</i>
<i>Mesas de centro y ocasionales</i>	<i>Ingreso Medio Alto</i>	<i>35-65</i>
<i>Muebles de hogar en maderas claras</i>	<i>Ingreso Medio</i>	<i>35-65</i>

En el cuadro anterior se segmenta el mercado de acuerdo al ingreso y a la edad del consumidor potencial, debido a que se desea introducir el mueble rústico a un precio medio-alto y se ha llegado a la conclusión que las personas entre 35 y 65 años son quienes tienen mayor tendencia a comprar este tipo de muebles.

En el gráfico siguiente se muestra la estructura de la población por edades con el fin de conocer el número de habitantes que tienen entre 35 y 65 años:

Age structure of the population of Germany on 31 December 1997



* 95 and over summed

TABLA DE POBLACIÓN POR EDADES

EDAD	1995	1996	1997
<i>Menos de 6</i>	4 985.2	4 854.8	4 807.0
<i>6 - 15</i>	8 253.3	8 332.5	8 291.4
<i>15 - 25</i>	9 156.8	9 047.9	9 025.5
<i>25 - 45</i>	26 138.0	26 191.7	26 031.7
<i>45 - 65</i>	20 551.8	20 728.5	20 935.4
<i>65 y más</i>	12 732.5	12 856.8	12 966.4
<i>Total de habitantes</i>	81 817.5	82 012.2	82 057.4

Cabe destacar que los esfuerzos para la introducción del mueble rústico al mercado alemán se orientarán a Berlín, la capital de Alemania cuya población es de 3.6 millones de habitantes; Hamburgo, por ser la segunda ciudad más importante de Alemania, el puerto más importante y el principal centro de comercio exterior de dicho país.

CAPÍTULO 3

CUERPO DIRECTIVO

3.1 Recursos Humanos:

Las condiciones de mercado se han modificado y cambian año con año, por tal motivo el rol de los recursos humanos adquiere cada vez una vital importancia dentro de las organizaciones para lograr los objetivos de las empresas, así como una participación de mercado y a su vez un liderazgo de las mismas.

Ha llegado el momento en que el rendimiento sobre inversión humana es considerado como la prueba final de la eficacia administrativa. Hoy en día, los empleados ya exigen una participación importante en asuntos de sus empresas. Trabajadores de todos los niveles manejan alternativas que determinan el éxito o fracaso de una compañía, y la controlarán de acuerdo con lo que la compañía haga por ellos.

El manejo del personal entraña hoy en día, dimensiones de administración, exigencias y riesgos completamente nuevos. En la actualidad, las decisiones orientadas hacia lo humano deben tomarse teniendo presentes las consecuencias potenciales que comprenden el cumplimiento de la ley y las investigaciones relativas, las relaciones con el empleado, la reacción del cliente, la productividad, los costos humanos, la presión de grupos externos y el impacto económico.

La atención de los planificadores, directores o gerentes y los sociólogos se centrará en las personas, en lugar de centrarse en las máquinas, los edificios, la economía y los mercados. El triunfo no se juzgará únicamente por números y signos de pesos, sino también por su impacto sobre la calidad de la vida humana.

Comprender la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía, es reconocer que el elemento humano y la compañía son sinónimos.

La compañía y sus progresos son formas de actividad humana. Con la mayor frecuencia, el fracaso de una compañía, es un fracaso de las personas. Son las personas quienes emplean, promueven, organizan, dirigen y deciden qué artículos deberán producirse y dónde deberán lanzarse. Son también quienes determinan la diferencia decisiva en el servicio.

En conclusión, los recursos humanos de una empresa son decisivos en los resultados presentes y en la futura posición de la compañía. Por tal motivo, para la empresa EBANO MUEBLES RÚSTICOS, el interés prestado al área de Recursos Humanos es de vital importancia.

En EBANO MUEBLES RÚSTICOS estamos conscientes que ha habido una evolución dramática en el entorno, en las empresas, en las personas... esto exige también un cambio en el estilo de dirección, nuevos modelos en las organizaciones (estructuras más esbeltas, velocidad de respuesta, servicios integrales, autonomía de gestión), es necesario un cambio de mentalidad de lo que es el rol de los directores de las diferentes áreas de la empresa, dar mayor interés al trabajo en equipo que hoy en día en las nuevas organizaciones se está convirtiendo en uno de los factores claves del éxito.

Estas son algunas de las características claves con las que deben contar los directivos en EBANO MUEBLES RÚSTICOS:

- *Capacidad de Autonomía*
- *Gran Responsabilidad*
- *Iniciativa/Pro Actividad (anticiparse al futuro)*
- *Actitud Empresarial*
- *Capacidad de Trabajo en Equipo (dentro y fuera de su área)*
- *Análisis de Problemas*

- Toma de Decisiones
- Liderazgo
- Solidaridad

Para el éxito satisfactorio del proyecto de comercialización es recomendable que el personal cuente con características muy particulares, ciertas habilidades y gran desempeño laboral, para que de esta forma se logre conjuntar una empresa con un buen ambiente y alta productividad, que debe cubrir cada plaza, por lo tanto a continuación, definiremos las diferentes áreas y perfiles requeridos para cada una de ellas.

DIRECTOR GENERAL: Dada la importancia de este puesto, es importante que la persona asignada para cubrir esta plaza tenga como principales características amplio conocimiento y experiencia en todas las áreas de la empresa, habilidad de negociar, facilidad para relacionarse, alta preparación académica, dominio del idioma inglés.

ADMINISTRADO UNICO: Para este puesto es recomendable contar con una persona de alta preparación académica (con licenciatura, preferente en administración o en ingeniería industrial y maestría en el área administrativa), que tenga facilidad de palabra y pueda mantener buenas relaciones públicas, ya que será la persona indicada para tratar ante los proveedores y clientes, en pocas palabras, representará la imagen de la empresa. Debe contar con experiencia en el área administrativa de altos niveles, manejo del inglés 100%, liderazgo y capacidad de mando.

CONTADOR: Se requiere a un Contador Público con título y cédula, con experiencia en el manejo de contabilidad de empresas, amplia responsabilidad por su trabajo e integridad moral.

GERENTE DE EXPORTACIÓN: Para esta plaza, se requiere una persona egresada de la carrera de Comercio Internacional o alguna carrera afín, que tenga experiencia en el área

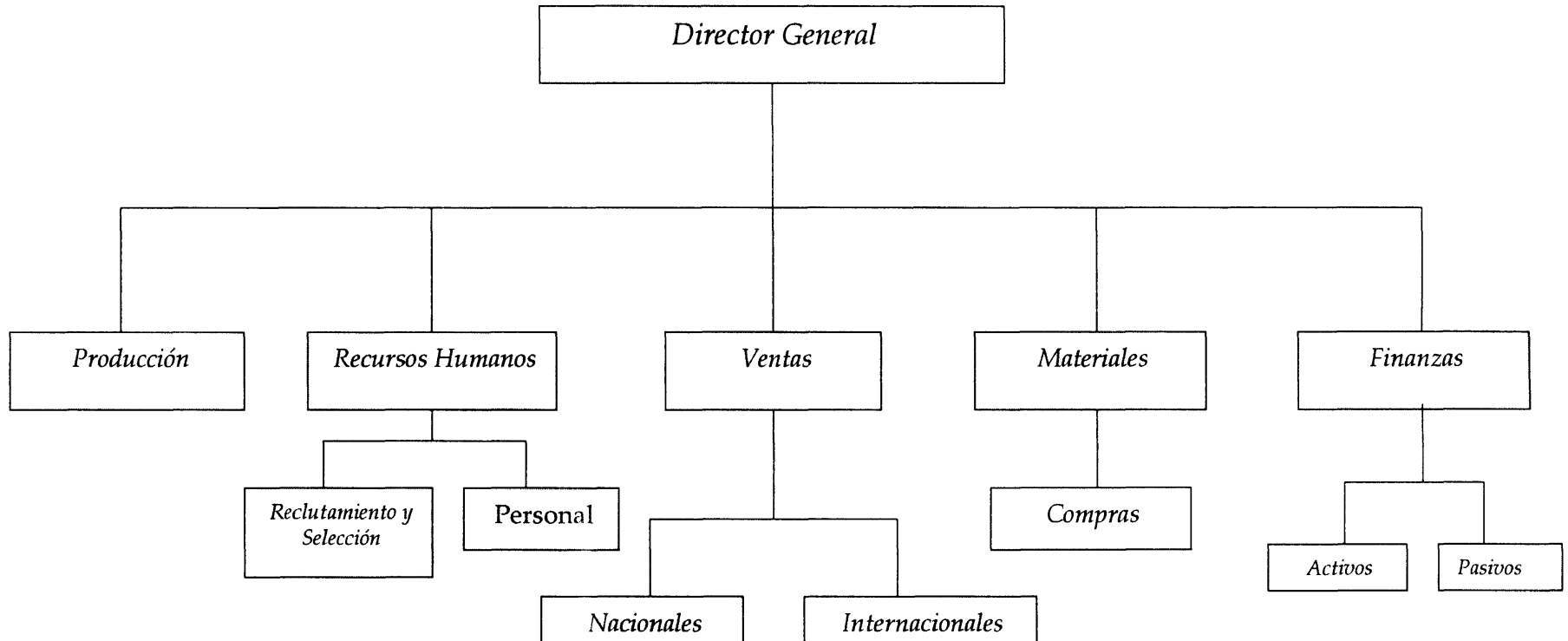
internacional en cuanto a cuestiones contractuales y negociaciones internacionales, aranceles, barreras comerciales, etc. Debe contar con una amplia capacidad de análisis de mercado y tener experiencia en la configuración de proyecciones futuras para la mejor toma de decisiones. Manejo del inglés en un 100%.

GERENTE DE PRODUCCIÓN: *Se requiere a una persona egresada de la carrera de ingeniería industrial o alguna carrera afín, con experiencia en los procesos de producción de muebles con gran responsabilidad y liderazgo.*

GERENTE DE MERCADOTECNIA: *Para este puesto se requiere una persona egresada de una carrera económico-administrativa que se caracterice por un trato amable, con capacidad de organización y conocimiento de la forma de facturar, notable habilidad para las relaciones públicas, facilidad de palabra y mucha persuasión. Manejo de un 80% del idioma inglés.*

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: *Para esta plaza se busca a una persona egresada de la carrera de Psicología o comunicación especializada en el reclutamiento y trato de personal.*

Organigrama



CAPÍTULO 4

O P E R A C I O N E S

Consideraciones Internacionales

En el capítulo 2 se realizó el estudio de mercado para la exportación del Mueble Rústico a Alemania y a Estados Unidos en el que se llegó a la conclusión de que ambos mercados son viables para la exportación de este producto. Pero para poder penetrar exitosamente en dichos mercados es necesario tener en cuenta algunas consideraciones internacionales que ayudarán a los integrantes de la empresa a tomar algunas decisiones críticas.

4.1 Actividades de desarrollo de Mercado

Esta consideración es muy importante ya que de esta depende la captación de nuevos clientes o el descubrimiento de nuevos mercados. Para ello, es recomendable que la empresa contrate personas especializadas en el ámbito de la mercadotecnia o el comercio internacional que estén familiarizadas con las diferentes dependencias y sitios en donde puedan recabar información para descubrir o abrir mercados potenciales para el Mueble Rústico.

Estos mismos tendrán a cargo actividades como la preparación de folletos o catálogos de publicidad y ventas para uso en mercados externos, de promover el producto en ferias internacionales, así como, de planear la estrategia de mercado adecuada para los mercados extranjeros. Por supuesto, esta persona deberá contactar clientes y clientes potenciales en el extranjero.

4.1.1 Transporte

El Mueble Rústico es un bien que resulta tener un gran peso, volumen y en muchos casos pueden ser difíciles en su manejo. Por esta razón, el transporte puede representar un costo alto para el exportador. Es necesario que la empresa cuide los procesos de empaque, embalaje y transporte, a fin de reducir costos además de evitar posibles daños ocasionados durante el envío de los productos los cuales resultan perjudiciales para la empresa y el importador.

En un sinnúmero de ocasiones los muebles exportados llegan a los países de destino deteriorados ocasionando grandes pérdidas a los exportadores. Este problema se puede reducir si se utilizan técnicas de embalaje adecuadas.

Los principales riesgos para la exportación de muebles durante el almacenamiento y la manipulación son los siguientes:

- *Golpes y choques*
- *Compresión*
- *Vibraciones*
- *Roturas*
- *Mellas y manchaduras*
- *Decoloración*
- *Condiciones atmosféricas*
- *Rayas y arañazos*
- *Moho y deshidratación*

Lo que puede hacerse es evitar la mayoría de los daños y desperfectos con un embalaje económico, utilizando una buena combinación de materiales y diseños adecuados.

Información detallada sobre normas de empaque y embalaje pueden ser solicitadas al Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD, dirigiéndose a la siguiente dirección:

**Centro de Comercio Internacional
UNCTAD/OMC**

Palais des Nations, 1211 Ginebra, Suiza

<http://www.intracen.org/>

En Estados Unidos las autoridades reguladoras de los trenes de carga y las industrias de transporte terrestre redactaron un complejo sistema de normas para los materiales y métodos de embalaje de muebles. Este conjunto de normas es conocido como especificaciones “F-Pack”, el cual se actualiza con regularidad según se van introduciendo nuevas técnicas y materiales de embalaje.

Las especificaciones F-Pack describen los materiales más adecuados que deben ser utilizados para el embalaje del tipo de mueble, así como la forma en que deben ser utilizados. La empresa debe decidir cual de los embalajes les resulta más rentable en cada caso.

También las F-Pack tratan sobre el diseño de la caja exterior y proporcionan especificaciones mínimas para el cartón; el tipo de grosor del material protector y su forma de aplicación; el tipo, tamaño y grosor de los amortiguadores y su colocación en el interior del embalaje; el tipo y la

anchura de la cinta adhesiva utilizada y las dimensiones de la madera utilizada en armazones para la base, entre otros aspectos.

Un requisito común en estas especificaciones es el de 19mm o 35mm. Cuando el mueble excede los 203mm, deberá suspenderse dentro del embalaje, creando un espacio vacío de 19mm en cada pata. En muchos casos, estas normas también se refieren a las dimensiones de madera, grados de cartón ondulado y los cojines de almohadillado que deben utilizarse en cada tipo de mueble.

Es conveniente para la empresa obtener una copia del Furniture Packaging Manual (Manual F-Pack para el embalaje de muebles), el cual se puede obtener entre otras fuentes dirigiéndose a:

**Bohmann Industrial Traffic
Consultants**

PO Box 889

Gardner, Mass. 01440, USA

Consideraciones Particulares del Transporte Marítimo:

Cabe resaltar que más de 90 % del intercambio comercial de los países latinoamericanos se hace por mar, a excepción de México y Bolivia.

El transporte marítimo, con gran influencia en el desarrollo económico, responde actualmente a los requerimientos del comercio, cuyas tendencias son un aumento considerable de la capacidad de carga, su rapidez y su especialización. Hoy existen diversos tipos de buques que se ajustan a las necesidades de carga: con bodegas de ventilación o refrigeración para productos perecederos, buques tanque para carga líquida, graneleros, cementeros, etc., construidos para cierto tipo de carga.

Comparado con otros medios de transporte, el marítimo es el más barato en función de la capacidad de arrastre de los buques y el que cubre destinos más lejanos.

✓ *El conocimiento de embarque en contenedor*

Es muy importante hacer una lectura minuciosa del conocimiento, tanto el anverso como el reverso.

El contenedor es un medio para almacenar mercancía sujeta de transporte, no un embalaje. Por lo tanto, el exportador debe atender el embalaje, así como la estiba dentro del contenedor, ya que corre por su cuenta y riesgo el acarreo por carretera o ferrocarril, la carga y descarga del barco y la travesía en éste.

Es obligación del exportador describir las características, la cantidad, el empaque y el peso de los productos por cada contenedor, de acuerdo con su tipo y capacidad, pues la sobrecarga de las unidades pone en riesgo la mercancía y el contenedor mismo.

El flete marítimo es el monto que se paga al naviero por concepto del transporte desde el puerto de origen hasta el de destino; se fija básicamente a partir de la oferta y la demanda, pero existen ciertos factores que hacen su cálculo mucho más complejo, como por ejemplo:

- ✓ *la naturaleza de la carga*
- ✓ *el tonelaje a transportar*
- ✓ *el valor de la mercancía*
- ✓ *la relación peso-medida*
- ✓ *la distancia entre los puertos*

Éstos son sólo algunos de los factores, ya que ciertos organismos internacionales han detectado hasta 27 elementos que afectan el costo del flete.

✓ *Contratación de servicios navieros*

Los usuarios deben tomar en cuenta los tres puntos siguientes al contratar los servicios de las empresas navieras.

1. Características de la carga relación de la carga:

- *peso medida (factor de estiba)*
- *peso o largo excesivo*
- *posibilidades de daño o robo*
- *posibilidad de contaminar otros productos*
- *grado de peligrosidad*

Sin embargo, en las reglas de aplicación de las tarifas se establece que el embarcador, ya sea directamente o por medio de su representante, debe declarar en los conocimientos de embarque, y en su caso el agente consignatario de buques debe transcribir en los respectivos manifiestos de carga, la siguiente información de las mercancías:

- *números de bultos o piezas*
- *peso bruto total en kilogramos [toneladas métricas (TM)]*
- *volumen total, en metros cúbicos, con aproximaciones hasta decímetros cúbicos (milésimos de metros cúbicos)*

- *valor comercial en dólares estadounidenses cuando el flete sea ad-valórem o cuando se apliquen cargos adicionales ad-valórem dimensiones y peso unitario de cada bulto o pieza, en el sistema métrico decimal clasificación en el Sistema Armonizado.*

2. Costos portuarios

Los costos portuarios son el pago que se efectúa por servicios prestados en los puertos al inicio, durante o al término del transporte de las mercancías por concepto de:

- *carga/descarga*
- *estiba/desestiba*
- *muellaje*

Las tarifas por dichos servicios varían considerablemente, pues obedecen a las características de cada puerto.

3. Operación naviera

Los gastos por operación naviera son los que inciden indirectamente en la prestación y el costo del servicio: que entre otros son

- *costo del buque*
- *gastos de administración*
- *costo diario de operación*

4.1.2 Documentos de Exportación

En esta sección se presenta un detalle de los documentos que más se utilizan en el comercio internacional. Es innecesario recalcar la importancia de la más correcta confección de los documentos, tanto para evitar inconvenientes en el cobro de la mercancía como para evitar demoras en la llegada de la mercancía al cliente. Además, es igualmente importante cumplimentar todo lo solicitado por el comprador (tipo de documentos, juego de copias completos, certificados, etc...). Cabe destacar que el orden de los documentos a continuación no significa el orden de importancia de los mismos.

➔ La Oferta-Cotización:

La elabora el exportador quien debe tener presente los siguientes aspectos: claridad, exactitud, fácil interpretación, precisa ennumeración de las condiciones, entre otros.

La información que deberá contener este documento anotada en papel membretado de la empresa es la siguiente:

- ✓ *Fecha de Emisión*
- ✓ *Nombre y Domicilio de la Firma quien se cotiza*
- ✓ *Designación bien explícita del Producto*
- ✓ *Precio Unitario y en qué Moneda se cotiza*
- ✓ *Forma de Cotización, Punto de Embarque (FOB, CIF, etc)*
- ✓ *Forma y Plazo de Pago*
- ✓ *Origen de la Mercancía*
- ✓ *Puntos de Embarque y Destino*

- ✓ *Puerto de Descarga*
- ✓ *Medio de Transporte*
- ✓ *Tiempo de Mantenimiento de la Oferta*

➔ *Factura Comercial o Proforma:*

Para fines aduaneros, en México es posible exportar sin factura, pero en el país de destino es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial. Ésta se debe presentar en original y seis copias con firma autógrafa, en español o en inglés. Debe incluir la siguiente información:

- *Aduana de salida del país de origen y puerto de entrada del país de destino.*
- *Nombre y dirección del vendedor o del embarcador.*
- *Nombre y dirección del comprador o del consignatario.*
- *Descripción detallada de la mercancía. Asimismo, la factura debe incluir el nombre con el que se conoce la mercancía, el grado o la calidad, la marca, los números y los símbolos que utiliza el fabricante, relacionando cada renglón con los bultos o la lista de empaque; no debe contener descripciones numéricas, ambiguas o confusas.*
- *Cantidades, peso y medidas del embarque.*
- *Precio de cada mercancía enviada especificando el tipo de moneda. El valor de la operación debe expresarse en moneda de inmediata*

convertibilidad (dólares estadounidenses, marcos, libras, etc.) y señalar su equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA).

- *Tipo de divisa utilizada.*
- *Condiciones de venta [(FOB), (CIF), lugar, destino]. Los montos por concepto de flete, primas de seguro, comisiones y costo de embalaje para el transporte deben desglosarse en caso de que el cliente lo solicite o según las condiciones de venta. En el país de destino, estos conceptos pueden ser parte de la base gravable para calcular los impuestos a la importación.*
- *Lugar y fecha de expedición. Si la factura se compone de dos o más hojas, éstas deben numerarse consecutivamente (por ejemplo: 1/5, 2/5, etc.).*

➔ *Lista de Empaque*

La lista de empaque es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja, por lo que debe realizarse un empaque metódico, que debe coincidir con la factura. Con la lista de empaque se garantiza al exportador que en el tránsito de sus mercancías se disponga de un documento claro que identifique el embarque completo y que, en caso de percance, permita hacer las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros.

En la lista se indicará la cantidad exacta de los artículos que contiene cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje. En cada bulto o caja se deben anotar, en forma clara y legible, los números y las marcas que lo identifiquen, mismos que deben relacionar en la factura, escribiendo al lado la descripción de cada una de las mercancías que contiene. Se debe

procurar empaacar junta la mercancía del mismo tipo, ya que esto simplifica la revisión de la aduana y evita que aquélla sea más profunda.

Un embarque confuso (que contenga mercancías diferentes en un solo paquete y que no estén debidamente relacionadas) propicia que el funcionario de la aduana, al tratar de establecer la cantidad de un solo tipo de mercancía, verifique todos los bultos o cajas. Ello genera gastos de maniobra no considerados, aumentando así el costo del producto, las demoras en la entrega y los riesgos para el buen resguardo de las mercancías.

En este desglose debe indicarse la fracción arancelaria de la mercancía, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados), pero siempre en forma detallada, agregando la información específica de que se disponga, como el análisis químico.

La lista de empaque la elabora el exportador en original y seis copias, se utiliza como complemento de la factura comercial y se entrega al transportista. También es recomendable indicar la medida de los bultos, pues en algunos casos el flete se cotiza por la relación peso-volumen-valor del embarque.

→ Carta de Encomienda:

El exportador deberá elaborar un documento dirigido al agente aduanal mediante el cual, bajo protesta de decir verdad, girará las instrucciones al mismo para realizar el despacho aduanero en forma clara y precisa. Debe ir impreso en papel membretado de la empresa y contener los siguientes datos:

→ Conocimiento de Embarque:

Este es un documento necesario para los embarques que llegan por avión o por mar, pero no es absolutamente necesario para aquellas

mercancías que llegan por tierra. Sin embargo, es un documento muy útil para poder identificar las mercancías con las facturas, y facilita también la revisión de las mismas al llegar a la frontera antes de hacer el cruce de las mismas.

4.1.3 Despacho Aduanal

Quienes exporten mercancías están obligados a presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. En los casos en que las mercancías estén sujetas a regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación, cuyo cumplimiento se demuestre con medios magnéticos, el pedimento debe incluir la firma electrónica que indique el descargo total o parcial de esas regulaciones o restricciones. Dicho pedimento de exportación se debe acompañar de:

- ♦ *La factura o, en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, de preferencia en dólares estadounidenses.*
- ♦ *Los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación.*

Es recomendable indicar los números de serie, parte, marca y modelo o, en su defecto, las especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares, cuando dichos datos existan.

El despacho aduanero se debe realizar por conducto de un agente o apoderado aduanal, quienes están legitimados para actuar a nombre del exportador; el agente aduanal suele aplicar una tarifa de honorarios, por la

prestación de sus servicios, de 0.18% del valor de la exportación. Se recomienda que previamente a la prestación del servicio se establezcan los honorarios señalados así como otros gastos complementarios establecidos, como, por ejemplo, los trámites relacionados con el despacho de las mercancías exportadas.

Podrán ocurrir erogaciones adicionales por demoras, sanciones administrativas, manejos y manipulaciones especiales de las mercancías; en estos casos, el exportador debe solicitar la aclaración y el sustento de dichos gastos para cubrir todos aquellos atribuibles a la actuación del agente aduanal.

Del despacho aduanero resulta el pedimento de exportación, el cual permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la SHCP para los efectos fiscales respectivos (devolución o acreditamiento de contribuciones, IVA, principalmente).

En cada operación de exportación que se realice se tiene que pagar el derecho de trámite aduanero (DTA), cuyo monto se fija de acuerdo con el índice nacional del de precios al consumidor y se publica en el Diario Oficial de la Federación; será función del agente o apoderado aduanal hacer esta operación y cargar el costo en la cuenta correspondiente.

Corresponde al exportador el pago de todas las diferencias de dichas contribuciones, multas y recargos que se determinen si provienen de inexactitud o falsedad de los datos e informes que aquél haya proporcionado al agente aduanal, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 54 y 195 de la Ley Aduanera. Esta falta podría llegar a ser una grave y poner en riesgo el prestigio fiscal del exportador, por lo que debe dar al agente datos e informes veraces y exactos.

El agente aduanal será responsable solidario de la veracidad y la exactitud de los datos y la información suministrados, la determinación del régimen aduanero de las mercancías, la clasificación arancelaria y las contribuciones causadas, así como del cumplimiento de las demás

obligaciones en materia de restricciones o regulaciones no arancelarias que se apliquen a dichas mercancías.

Los documentos que se deben anexar al pedimento debe proporcionarlos el exportador, incluida la carta de encomienda, mediante la cual, bajo protesta de decir verdad, girará las instrucciones al agente aduanal para realizar el despacho aduanero en forma clara y precisa.

Además de los señalados, los documentos que normalmente se requieren para la exportación son:

- *Copia del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa.*
- *Carta de encomienda para el embarque de su mercancía.*

Contar con la reservación de la agencia naviera para efectuar el embarque de la mercancía, en caso de tratarse de un despacho por aduana marítima; si no se cuenta con dicha autorización dar instrucciones a la agencia aduanal para que solicite la autorización por cuenta del exportador.

- *Si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar y que se encuentren en puerto listos para su embarque con tres días de anticipación.*
- *Si la clase o naturaleza de la mercancía así lo requiere deberá contar con lo siguiente:*

- *permisos o autorizaciones*
- *certificados de análisis químicos*
- *lista de empaque*

4.2 Estrategia de Comercialización

La Estrategia de Comercialización Internacional está constituida por 4 áreas fundamentales, también llamadas las 4 P's de mercado:

Producto

Precio

Promoción

Plaza/ Distribución

Estos son el centro de la Mercadotecnia Internacional.

El propósito de la Estrategia de Comercialización es mostrar cómo se planea comercializar el producto.

4.2.1 Producto:

En el Capítulo1 se definió qué tipo de bien es el Mueble Rústico, así como, sus ventajas competitivas y más adelante, en el Capítulo 2 se puede concluir que es muy demandado por los mercados internacionales. Pero dados los factores culturales, sociales y de gustos y preferencias, este producto que se vende exitosamente en el mercado nacional puede no funcionar en el mercado internacional.

Por ello la importancia de este apartado en el que se plantearán los cambios que son recomendables que el producto sufra para asegurar su éxito.

En el caso de esta empresa, es muy conveniente que implante un sistema de control de calidad eficiente ya que de la calidad depende conservar el cliente o perderlo. El control de calidad –fundamentalmente en productos de exportación- tiene por objeto evitar la fabricación y/o el envío de productos defectuosos por mala calidad de los materiales, terminación de máquina o por torpeza de la mano de obra. Además si la materia prima o los materiales fueran de por sí de baja calidad o no fueran los convenidos.

La calidad de exportación debe ser de primerísimo nivel y siempre constante. El cliente no debe recibir una calidad distinta a la que él espera recibir. Tampoco debe despacharse una buena en el primer embarque y luego bajar su nivel.

Si tuviéramos que recurrir a una sola variable para conquistar un mercado, esa variable sería la calidad. La calidad debe ser total en todos los aspectos del producto y no debe significar solamente “cero defectos” sino que debe abarcar hasta una conducta para mejorar la calidad en forma continua y sin interrupciones. Inclusive, debe ser un objetivo empresarial el mejoramiento ininterrumpido de los procesos de producción, incluyendo los sistemas de organización y distribución.

Otra consideración importante es el empaque y embalaje de exportación. En seguida se plantearán algunas indicaciones apropiadas en el embalaje de muebles. En el caso del embalaje de sillas y mesas los componentes que la empresa debe cuidar de daños en la manipulación y el transporte son las patas y el contorno del tablero de las mesas. Las sillas también son propensas a sufrir daños en las patas, e igualmente en los brazos, asientos tapizados y respaldos de madera. En el caso de los muebles tapizados, los aspectos de embalaje señalan que el más sencillo es una funda de polietileno. Puesto que las fábricas de muebles suelen ser lugares con mucho polvo, es recomendable colocar una funda de polietileno sobre la silla o el sofá tan pronto se haya completado el proceso de fabricación. Sin embargo, esta funda debe considerarse tan sólo como una protección antipolvo. No hay

que pensar que pueda proteger el mueble contra impactos; además es muy fácil que se rompa o sufra desgarres debido a la abrasión.

Adicionalmente, los muebles tapizados requieren protección contra los impactos. Una buena forma de proporcionar esta protección es cubrirlos con algún material amortiguador. Los materiales más adecuados para ello son, entre otros, la espuma de polietileno y el plástico de burbujas. Debido a que la espuma de polietileno se rasga y perfora con facilidad, debe ir laminada con una capa de papel Kraft o de película de polietileno.

No suele ser rentable usar el cartón más barato para un embalaje. Hacer un pequeño gasto extra en un cartón de mejor calidad puede suponer una gran diferencia entre un embalaje deficiente y uno cuya protección resulte tanto eficaz como rentable.

El embalador tiene a su disposición una gran variedad de cajas, algunas de las cuales proporcionan una protección excelente. El International Fibreboard Case Code (Código Internacional para las Cajas de Cartón) expone una amplia gama de diferentes diseños de cajas. Es posible diseñar variaciones de cada uno de los tipos para adaptarlos a un producto determinado. El código para las cajas de cartón incluye además un método fácil para identificar tipos de caja complejos, sin necesidad de recurrir a largas explicaciones verbales que pueden incurrir en interpretaciones incorrectas.

A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden servir de ayuda a fin de evitar o disminuir daños durante el transporte o almacenamiento:

- Prever suficiente material de amortiguamiento en todos los puntos de contacto, es decir, donde el producto pueda entrar en contacto con el cartón exterior u otro artículo dentro del mismo contenedor.*
- Comprobar que los materiales de almohadillado y otros elementos de protección estén bien sujetos, ya sea al mueble que se está embalando*

o bien, al cartón exterior, para que no puedan moverse durante el transporte.

- ✎ Para el caso del mobiliario frágil, deberá tenerse una especial atención para evitar roturas y otros daños.
- ✎ Deberá protegerse las patas del mueble para reducir el impacto de un golpe accidental.
- ✎ Sujetar correctamente todas las puertas y cajones de armarios, cómodas o mesas, así como los elementos de cristal, para evitar deterioros durante el transporte o la manipulación.
- ✎ No es aconsejable utilizar embalajes exteriores demasiado grandes para el mueble que haya que colocarse dentro de ellos, o demasiado flojos para soportar su peso.
- ✎ Se debe evitar, en la medida de lo posible, todo movimiento en el interior del embalaje.
- ✎ Las patas necesitan ir protegidas contra impactos mediante el empleo de material amortiguador y de puntuales transversales que reduzcan la fuerza de un impacto accidental.
- ✎ Los puntos de presión sobre áreas tapizadas deben evitarse, especialmente si se trata de telas acrílicas. En caso de que estos puntos no puedan eliminarse, se debe distribuir la presión sobre una superficie lo más amplia posible.

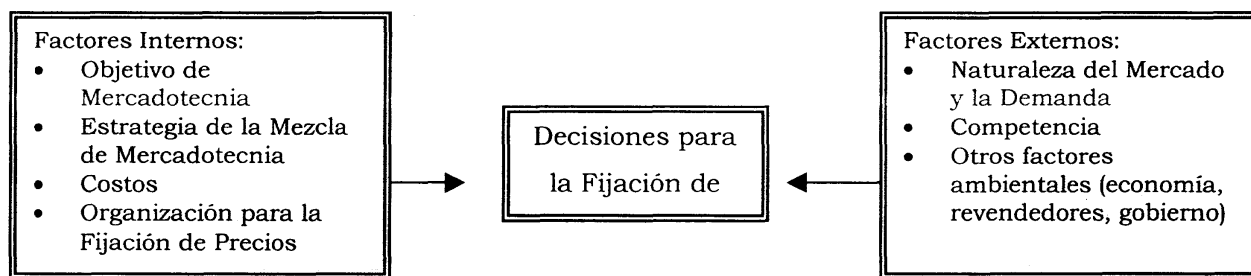
Es muy recomendable utilizar de carga internacional en la exportación de muebles. Conviene diseñar desde el primer momento el tamaño del embalaje de muebles con el objetivo de reducir al mínimo los problemas de manipulación y los costos.

4.2.2 Precio:

Antes de establecer el precio, la empresa debe establecer el objetivo que persigue con el producto en particular. Esta debe seleccionar cuidadosamente su mercado, y por lo tanto, su estrategia de mercadotecnia, incluyendo el precio será bastante directa.

En el caso de Ebano Muebles Rústicos, en el Análisis de Mercado (cap. 2) se definió como mercado meta al segmento de la población con ingreso medio-alto en ambos países, lo que implica cobrar un precio medio elevado por el producto. Así la estrategia de fijación de precios está determinada en gran medida por la decisión previa sobre el posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, hay otros factores a considerar en al fijación de precios. Estos factores pueden verse en la figura siguiente:



Los factores internos comprenden los objetivos de mercadotecnia de la empresa, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización.

Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

Así, la empresa puede emplear distintas estrategias en la fijación de sus precios para atacar un mercado como por ejemplo:

- ❖ Igualarse o atacar la competencia
- ❖ Fijar un precio que sea más compatible con el objetivo de volumen de ventas y crecimiento que se haya fijado.
- ❖ Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun sacrificando los volúmenes en unidades.
- ❖ Utilizar el precio como criterio para la segmentación de los mercados.

La estrategia idónea para Ebano Muebles Rústicos es la de igualarse o atacar la competencia debido a que hay otras empresas mexicanas de muebles rústicos que anteriormente han penetrado los mercados alemanes y estadounidenses y que lo han hecho exitosamente, entonces esta empresa debe ser cauteloso al fijar el precio ya que es recomendable atacar el mercado a un precio competitivo.

Igualmente, cabe destacar, que respecto al precio es necesario hacer dos advertencias:

- **El precio no debe fijarse únicamente en función de los costos:** los costos constituyen uno de los factores importantes que deben tomarse en consideración al fijar el precio de un producto o servicio pero más que nada, deben primar las consideraciones respecto a las condiciones del mercado y la posición competitiva existente o deseada para el producto.
- **El precio no debe fijarse únicamente en función de la rentabilidad:** las condiciones del mercado constituyen factores condicionantes más importantes. Además es necesario que se considere siempre el concepto de rentabilidad en función del tiempo ¿Qué deseamos lograr: rentabilidad a corto plazo, estable o futura?

El enfoque de fijación de precios más recomendable para Ebano Muebles Rústicos sería analizar el punto de equilibrio y fijar el precio a partir de las utilidades meta y, posteriormente, comparar el precio que se obtuvo con el precio de la competencia y ajustarlo a fin de que se obtenga utilidades a precios similares a los de la competencia.

En conclusión, la empresa se basará entre otros en dos aspectos fundamentales en la fijación de precios:

- Los costos y*
- La competencia*

Metodología para definir el precio de exportación:

La empresa debe tener un conocimiento preciso del costo en que ha incurrido para fabricar o comercializar un producto destinado a la exportación. Éste es el punto de partida para determinar el precio más conveniente. En condiciones normales de libre mercado, el costo es el límite inferior del cual no puede bajar el precio de venta; el superior lo determina la elasticidad del mercado. Por lo tanto, la fijación del precio de venta oscila entre un límite inferior fijo (costo) y uno superior negociado y establecido por el mercado y el producto, principalmente.

El cálculo del costo de un producto de exportación debe considerar elementos diferentes de los que se toman en cuenta para el mercado nacional. Ello se debe a que en este último, por ejemplo, se incluyen gastos de publicidad, los cuales no deben repercutir necesariamente en el costo del producto de exportación.

La empresa debe hacer inicialmente un análisis contable en el que defina sus estrategias y cuide no descapitalizarse, programando una rotación de su flujo financiero que le permita contar con un precio competitivo de exportación. El método que se propone a continuación debe analizarlo el empresario para cada caso en particular, sobre todo si la empresa se

encuentra en su punto de equilibrio o con un margen mínimo abajo de él, en la atención del mercado nacional. El procedimiento se denomina "costo variable unitario total". Costo variable unitario total.

Una manera de integrar y distribuir los costos que se integran al producto es considerar los siguientes tipos:

I) Costos variables de fabricación

Materia prima. Costo por concepto de los insumos o bienes a transformar que se procesan y que dependen de la cantidad de compra o producción.

Mano de obra. Costo del trabajo humano, el cual varía según el grado de especialización y si es por contrato o destajo.

Otros gastos variables. Costos en que se incurren con motivo de la fabricación y que son distintos de los dos anteriores (por ejemplo, depreciación del equipo cuando ésta se realiza en función de las unidades fabricadas).

La suma de estos tres conceptos constituyen el costo variable de fabricación.

II) Costo de comercialización

Todo el esfuerzo posterior a la elaboración de un producto para lograr que el consumidor lo adquiera constituye el costo de comercialización, entendiendo éste como los gastos en que se incurra por las siguientes actividades, entre otras:

- *Investigaciones y estudios de mercado*
- *Promoción de ventas*
- *Publicidad*
- *Estadísticas de ventas*
- *Ventas y sus costos administrativos*

Entre estas actividades hay algunas que generan gastos de forma independiente de si se vende o no; éstos se denominan gastos constantes de comercialización (sueldo de personal de ventas, rentas, publicidad por contrato, etcétera).

III) Costo de exportación

Es la suma de los gastos que originan los diferentes actos encaminados a la exportación. Estos actos varían dependiendo de la negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado (INCOTERM). Ya que cada exportación es única, no origina el mismo tipo de actos y por tanto los gastos de exportación no son iguales.

Los principales costos de exportación se clasifican de la siguiente manera:

- ♣ *Costos constantes que se originan por mantener una unidad o gerencia de exportación, sueldos, rentas, etc. Los costos constantes se originan aunque no se efectúe exportación alguna y son necesarios para mantenerse en el negocios; ocurren de cualquier manera.*
- ♣ *Costos variables ocasionados por la realización concreta de la exportación. Así, el costo variable unitario total de un producto por exportarse se compone del costo variable de fabricación adicionado*

del costo variable de exportación; los costos variables de comercialización se pueden no incluir, ya que sólo tienen como propósito principal la comercialización en el mercado interno.

Formulación del precio de exportación

Para formular el precio de exportación se dispone de dos procedimientos. Uno parte del precio de planta al que se adicionan los demás conceptos para obtener el precio de exportación. El otro parte del precio del mercado (óptimo) y sustrae los conceptos agregados que se calculan aparte, para adecuar las variables de la ecuación al resultado predeterminado.

El procedimiento de base aditiva será en el que se profundice en esta guía, ya que la otra opción implica manejar los canales de distribución en el mercado de destino, lo que es poco común para los pequeños y medianos exportadores. No obstante, a continuación se hacen algunas precisiones al respecto:

1) Cotización con base en el precio de mercado, pricing (base sustractiva)

En este método se establece un precio óptimo final, diferente para cada mercado y calculado con base en las condiciones de la oferta y demanda de productos similares y competitivos en el área de análisis. La ganancia neta variará de un lugar a otro, de acuerdo con las ventajas e inconvenientes del producto, en relación con otros similares y de acuerdo con la estabilidad de los mercados individuales.

Para quien se inicia en la exportación, este método no es el más adecuado, ya que a partir de un precio base habrá variables que se

desconocen, incluso algunas de ellas estarán fuera del control del exportador.

II) Precio basándose en costos, costing (base aditiva)

A partir del costo de producción, se adiciona un margen de utilidad, además de fijar la estrategia de venta que contemple las variables, volúmenes, precios, tiempos y financiamientos; conocer la ganancia neta y adicionar sistemáticamente los gastos en que se incurran, posteriores al precio Ex-Work.

III) Gastos en que se incurre para exportar

El ejemplo que se describe enseguida es meramente indicativo. Así, es probable que varios gastos de los primeros cinco puntos no se lleven a cabo necesariamente; en cambio, pudiera haber otros que se tienen que calcular para definir el precio Ex-Works.

- 1. Envase y embalaje de exportación.*
- 2. Marcas, etiquetas, leyendas o impresos especiales para exportación (en el embalaje)*
- 3. Optimización de la carga (reagrupando, unitarizando, etc.)*
- 4. Inspección, certificación y verificación de exportación en la planta o almacén de la empresa.*
- 5. Almacenaje local previo (si se requiere). (1+2+3+4+5+ precio del producto para exportar=precio Ex Works)*
- 6. Tramitación de documentos*
- 7. Recolección o transporte nacional incluyendo maniobras o renta de equipo especial (en su caso)*
- 8. Impuesto de exportación (en su caso) y derecho de trámite aduanero*

9. Despacho aduanal.

10. Seguro de la mercancía hasta su entrega al medio de transporte internacional.

- ♣ *[Ex Works+6+7+8+9+10=Free Carrier (vía aérea); Delivered at Frontier (vía terrestre)].*
- ♣ *Ex Works+6+7=Free alongside ship (vía marítima).*
- ♣ *Free alongside ship+8+9+10 (incluyendo el seguro hasta abordaje del buque)=Free on Board (vía marítima).*

4.2.3 Promoción:

La promoción es el proceso consistente en estimular la demanda de los bienes y servicios de una compañía. Las empresas promueven sus productos y servicios por medio de la Publicidad, la Venta Personal, a través de Catálogos, Tele Marketing, Internet, Ferias Comerciales, tanto nacionales como internacionales. Con todo, el método que apliquen dependerá siempre de la naturaleza del producto.

Naturaleza del Producto:

Una compañía dispone de varias opciones en la promoción de sus productos. En la elección definitiva influirá si cree que el mismo mensaje puede usarse en los diferentes mercados meta internacionales, si cree que debe adaptarlo, si el producto no cambiará o si será modificado. A continuación se comentan cuatro variantes de este aspecto:

- *Producto y Mensaje Idénticos: este método se usa cuando la empresa desea vender el mismo producto en los diferentes mercados*

internacionales y piensa que al mismo tiempo puede utilizar el mismo mensaje promocional en todos los mercados.

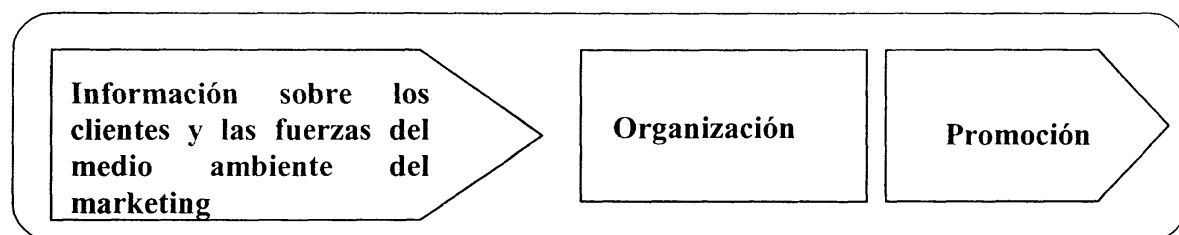
- *Producto Idéntico pero Mensaje Diferente: esta estrategia se aplica cuando el mismo producto puede satisfacer una necesidad distinta en varios mercados. Por ejemplo: En Estados Unidos muchos fabricantes de automóviles publicitan el lujo y las comodidades que ofrecen sus productos; en cambio, en otros países esos mismos automóviles se promueven insistiendo en el ahorro de combustibles o en la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de transporte.*
- *Producto Modificado pero Mensaje Idéntico: este mensaje se emplea cuando el mercado requiere una versión diferente del producto, pero las necesidades del consumidor son las mismas (EL CASO DEL MUEBLE RUSTICO).*
- *Producto y Mensajes Modificados: cuando el uso del producto y los hábitos son distintos a los del mercado del país de origen de una empresa, habrá que modificar tanto el producto como el mensaje.*

Por otra parte es importante que a través de la promoción se defina el mensaje que se desea transmitir al cliente acerca de la cualidades del producto (producto de alta calidad, de bajo costo, selección amplia de productos, compromiso con el cliente, etc.). en este caso el mensaje que se desea transmitir de los muebles rústicos de Ebano Muebles es el de brindar al cliente productos de alta calidad, con una selección amplia de productos, las cuales se realizarán por medio de catálogos en internet. Cabe mencionar que dentro de los canales de distribución (Distribuidor, Detallista, Usuario Final), se ha optado por utilizar en un principio solo al distribuidor, por tal motivo estas acciones promocionales son estrategias de empuje enfocadas hacia los distribuidores, cuyo objetivo es motivarlos a incluir y promover

nuestro producto. Algunas formas de motivarlos a vender nuestro producto son las siguientes:

- ♦ *Pagar parte de las campañas promocionales del producto.*
- ♦ *Ofrecer generosos incentivos de ventas.*
- ♦ *Efectuar una investigación de mercado para detectar nichos de clientes y hacer pronósticos de ventas que le permitan al distribuidor cuánto inventario conservar.*
- ♦ *Ofrecer precios competitivos para que el distribuidor pueda obtener mayor margen de utilidad.*

Es importante destacar que los costos de los métodos promocionales son factores que deben analizarse al desarrollar la promoción. La publicidad y los esfuerzos de promoción de ventas requieren grandes desembolsos. Sin embargo, si tienen éxito en llegar a grandes cantidades de personas en nuestro caso de grandes distribuidores importantes del mercado meta, el costo por cada uno de ellos puede ser bastante bajo.

Proceso de Promoción:**4.2.4 Transporte/Distribución (Canales de Distribución)**

En este apartado se muestra la importancia de la elección de un canal de distribución como estrategia para penetrar en el mercado internacional meta y de tal modo hacer llegar el producto o servicio con éxito a los clientes o consumidores, para ello el exportador deberá considerar, en primer término, si el importador comercial será el comerciante que habrá de vender el producto al usuario o consumidor, en cuyo caso la vía sería directa, o si tendrá que mantenerse con intermediarios en el país (agentes de exportación o comisionistas exportadores) o con intermediarios en el exterior, pudiendo ser agentes/representantes, concesionarios o mayoristas/distribuidores.

Existen, pues, dos vías, canales o sistemas básicos para lograr el objetivo y, dentro de ellos, puede observarse alguna variante. Pero previamente, antes de tomar una determinación, deberá conocerse la estructura normal y corriente de distribución y venta en el país de destino para adoptar la alternativa más idónea.

Los dos sistemas a que nos referimos son el directo y el indirecto. Es importante señalar que sobre cada uno de estos habrá de calcularse un margen de utilidad o porcentaje

de comisión, según, sea el caso, de acuerdo con la índole de las funciones y responsabilidades de quienes intervengan.

La adopción del sistema ideal está un tanto condicionada por:

- ✓ *El tipo de producto.*
- ✓ *Las características y condiciones de mercado.*
- ✓ *El grado de profundidad y permanencia que se desee obtener en el mercado.*
- ✓ *La estructura de la propia organización para la exportación.*
- ✓ *El tiempo y el costo que se requiera para el establecimiento del sistema adecuado y su desenvolvimiento, hasta la concreción de operaciones.*

El problema de la elección del sistema más adecuado se presenta con mayor frecuencia en la pequeña y mediana empresa, que, generalmente no cuentan con experiencia exportadora ni con los recursos financieros suficientes para organizar un departamento de exportación propio para hacerse cargo directamente de las ventas al exterior.

Lo practico es que el empresario, de acuerdo con sus particulares condiciones, tenga respuestas claras, objetivas y realistas y, en consecuencia, llegue a la mejor elección. Las respuestas deberán responder a las siguientes interrogantes:

- *Que clase de servicio se necesita, como el más apropiado: exportación directa, distribución intermediaria o la representación de un agente.*
- *Como ubicar a cada uno de estos factores con la suficiente idoneidad, experiencia y responsabilidad para que nos aseguren una gestión exitosa y sin problemas.*

Cabe señalar que en la medida en que se sumen etapas o factores entre el fabricante - exportador y el consumidor final se incrementará el precio del producto, perderá eficacia el control sobre el mercado y el usuario o consumidor y será difusa, poco objetiva y tardía la información que se reciba.

4.3 Sistemas Básicos de Comercialización

Exponemos a continuación los dos canales de comercialización básicos al exterior, a que hemos hecho referencia.

1. Sistema Directo

En este sistema la exportación se realiza sin apoyo o intermediación alguna, es decir, es la misma empresa, la que directamente, bajo su propio nombre y responsabilidad gestiona, concreta los negocios y realiza toda la operatoria exportadora. Dentro de este sistema existe una variante, por lo que tenemos dos alternativas:

La empresa, desde sus instalaciones y con su propio personal especializado, encara directa mente las exportaciones, para lo cual deberá crear, equipar y mantener el departamento de exportación y dotarlo del personal idóneo necesario.

La empresa delega estas funciones contratando un profesional u organización especializada, que actúe desde sus oficinas y con su propio personal, en nombre, por cuenta y representación del fabricante - exportador.

Algunas empresas también suelen enfrentar las ventas al exterior estableciendo sucursales o filiales en los nuevos mercados meta. En estos

casos, la filial con personalidad jurídica independiente adaptada a las leyes del país tiene como finalidad el importar de su casa matriz los productos que luego habrá de comercializar en el mercado local como cualquier otro empresa nativa.

2. Sistema Indirecto

La exportación indirecta tiene diversa fórmulas o canales para hacer llegar los productos hasta los clientes en el exterior. Algunos de los factores intervinientes pueden hallarse en el mismo país local y otros se hallan directamente radicados en el mercado internacional meta. Los principales canales se exponen a renglón seguido.

3. Factores en el País

Podemos distinguir tres factores del comercio exterior que actúan desde el país de origen del exportador.

4. Comerciante Exportador

Este auxiliar adquiere directamente los productos del fabricante que posteriormente destinará al mercado internacional. Al costo de la mercancía le agregará su propio margen de beneficio y luego se ocupará de colocar los productos en los mercados externos. En este caso el comerciante exportador podrá utilizar cualquiera de las dos formas de pago más generalizadas:

- Pago total al contado inmediato.
- Pago parcial contra entrega y el saldo una vez exportado el producto.

Ventajas:

- ✓ *La venta es al contado y la cobranza contra entrega de la mercancía.*
- ✓ *No se asumen los riesgos de la venta a crédito.*
- ✓ *No se inmoviliza capital.*
- ✓ *No es necesario crear y mantener un departamento de exportación.*

Desventajas.

- ✓ *No tiene conocimiento de que mercados adquirirán sus productos.*
- ✓ *Ignora lo concerniente a la exportación, distribución de sus productos.*
- ✓ *Desconoce el precio final al que se venden sus productos.*
- ✓ *No adquiere experiencia exportadora.*

Comisionistas de Exportación

Este auxiliar representa al fabricante, lo orienta y gestiona sus ventas, el que una vez efectuadas y efectivizadas recibe una comisión por el porcentaje vendido. No compra la mercancía para sí; solo realiza la gestión de venta a base de una comisión preestablecida, aplicable sobre las exportaciones realizadas. En algunos casos el acuerdo se realiza sobre la base de un reparto de beneficios en porcentajes preconvenidos.

En esta variante el productor es quien exporta y, por consiguiente, sabe quiénes son los compradores, ejerciendo un control total sobre las operaciones.

Agente de Exportación

Representa algo así como la división de exportación, externa a la empresa, y tiene a su cargo y bajo su responsabilidad la organización pro -

exportadora que pone al servicio del cliente. El agente que puede estar representado por una persona o una organización, pueda prestar sus servicios a varios clientes que fabriquen productos no competitivos - aunque pueden ser afines o complementarios- por su forma independiente de trabajar. Su actuación, desde sus propias oficinas, se centra en la búsqueda de mercados y en la promoción de las ventas; toma contactos directos o indirectos, realiza los tramites de venta y previa conformidad del fabricante, cierra la operación.

Puede ocuparse inclusive, de toda la operación exportadora. En general recibe una comisión, como retribución, cuyo porcentaje varia según sean los productos y los mercados de que se trate.

Ventajas

- ◆ *Exime al fabricante de crear un departamento de exportación.*
- ◆ *Evita la inversión de capital en prospección y estudio de mercados.*

Desventajas.

- ◆ *El costo de retribución al agente es generalmente alto.*
- ◆ *El exportador no tiene contacto directo alguno con el cliente.*
- ◆ *No se adquiere experiencia exportadora.*

✓ Factores Radicados en el Exterior

Mencionaremos los dos factores de mayor actuación como nexos comerciales, con desempeño en el exterior.

1. Agente/representante

Actúa en representación de los fabricantes y/o exportadores, formalizando los negocios directamente con los compradores/importadores y por cuenta de las empresas a las que presta sus servicios. No tiene responsabilidad sobre los productos que vende ni asume riesgos de crédito. En retribución a su trabajo recibe una comisión. Es el sistema más generalizado en el comercio exterior.

Los agentes/representantes son los más indicados para informar al exportador acerca de:

- ♦ *Situación y tendencias del mercado*
- ♦ *Producción nacional, importación y competencia de otros países.*
- ♦ *Sistema arancelario*
- ♦ *Disposiciones técnico - aduaneras para el despacho a plaza*
- ♦ *Normas sanitarias*
- ♦ *Reglamentaciones sobre embalajes, marcas, empaque, envases, etc.*
- ♦ *Exigencias en cuanto a certificados (origen, calidad, sanidad, etc.)*

Generalmente, los agentes cursan al exportador la orden de compra de acuerdo con los datos que inicialmente ya se han preestablecido para el mejor conocimiento y en detalle del pedido(mercadería, condiciones de venta y envío, etc.) y garantías e instrumentación de la operación.

Recibida la orden de compra y el acreditativo que se haya convenido (por ejemplo, Carta de Crédito irrevocable y confirmada) el fabricante/exportador deberá preparar y despachar el pedido según las indicaciones de su agente,

referidas a la mercadería, empaque, embalaje, embarque, certificados , etc. Así también confeccionará y gestionará la documentación comercial (facturas, remitos, etc.) en un todo de acuerdo con los términos de la operación y las instrucciones recibidas de su agente por encargo del comprador/importador.

Una vez cumplido el embarque por aparte del exportador y efectivizada su liquidación, éste le girará a su agente la comisión convenida por sus gestiones de intermediación.

Las relaciones entre el empresario/exportador y el agente/representante deben hallarse establecidas en un Contrato de Representación, cuyas cláusulas harán referencia a los derechos y obligaciones de ambas partes, plan mínimo de trabajo, objetivos a lograr, forma y oportunidad de retribuir los servicios del agente, causales de rescisión. etc.

El contrato debe ser lo más claro y explícito posible tanto en los aspectos comerciales como en los jurídicos y sus cláusulas cuya redacción ha de evitar interpretaciones ambiguas- deberán ajustarse a las prescripciones legales de ambos países: el del exportador y el de actuación del agente-representante.

2. Mayorista/distribuidor

Es un comerciante que adquiere e importa en firme la mercadería, por su cuenta y riesgo, para luego venderla en el mercado local pudiendo hacerlo al comercio mayorista o minorista. Generalmente, el exportador le reconoce alguna rebaja de precio en forma de descuento, en compensación por los servicios de pre y postventa que el distribuidor pudiera tomar a su cargo.

Un buen distribuidor a de contar con un eficaz y organizado servicio de venta directa llevado a cabo por un equipo de promotores y/o sucursales que cubran el territorio sobre el que se ejerza la representación.

También es habitual que los precios de venta al distribuidor contemplen los servicios y gastos previstos en el contrato de concesión - distribución a saber:

- ♦ *Prospección y evaluación del mercado importador*
- ♦ *Mantenimiento de locales para exposición y ventas*
- ♦ *Publicidad del producto y su marca*
- ♦ *Participación en ferias, exposiciones y muestras*
- ♦ *Mantenimiento de "stock", inclusive de partes y piezas (repuestos)*
- ♦ *Servicio gratuito de postventa (de corresponder, según el producto)*

En el caso de Ebano Muebles el canal de distribución que se va a utilizar es Indirecto utilizando un factor radicado en el exterior el cual es el mayorista o distribuidor. Es importante mencionar que algunas empresas con las que vamos a competir utilizan otros sistemas o canales que hemos mencionado con anterioridad y que ya son contemplados para un mediano plazo por la empresa.

Otros aspectos que son importantes de mencionar dentro del transporte/distribución son:

- ✓ *La opción de utilizar facilidades de almacenaje:*

El diseño y operación de instalaciones para almacenar y mover mercancías es otra actividad importante de la distribución física.

Las principales funciones del procesamiento que por lo general realiza un almacén son:

- *Recibir mercancías.*
- *Identificar mercancías.*
- *Clasifica mercancías.*
- *Conserva mercancías.*
- *Retira, selecciona o escoge mercancías.*
- *Ordena el embarque.*
- *Despacha el embarque.*

Dentro de los diferentes tipos de servicios que ofrecen uno de los principales que utilizaríamos podría ser:

Almacenamiento afianzado: esto significa que la mercancía no se entregará sino hasta que se paguen los derechos aduanales, los impuestos federales o estatales o cualquier otro derecho. Cabe mencionar que el hecho de utilizar las facilidades de almacenamiento así como determinar el momento en que comiencen y terminen los derechos y obligaciones del exportador (Incoterms), se establecerán de acuerdo a los términos que se acuerden en el momento de la negociación.

✓ **Incoterms:**

A continuación se da una breve reseña de los Incoterms y detallaremos los Incoterms DAF y CIF que son los que la empresa utilizará con mayor frecuencia.

Los Incoterms (términos de comercio internacional) constituyen reglas para la interpretación de términos comerciales que tienen por objeto establecer una serie de normas internacionales, de carácter facultativo, destinadas a precisar el sentido exacto de los principales términos

utilizados en los contratos de venta celebrados con compradores del exterior.

El empleo de términos comerciales uniformes o normalizados permite determinar en que punto de la transacción comercial el vendedor ha cumplido sus obligaciones de modo tal que pueda considerarse que la mercancía ha sido legalmente entregada al comprador.

Las reglas de los Incoterms se aplican únicamente a las relaciones entre comprador y vendedor (importadores, exportadores) y crean derechos y obligaciones únicamente para las partes del contrato compra-venta.

INCOTERMS 1990

GRUPO E DEPARTURE	EXW	EX WORKS (EN FABRICA)
GRUPO F MAIN CARRIAGE UNPAID	FCA FAS FOB	FREE CARRIER FREE ALONGSIDE SHIP FREE ON BOARD
GRUPO C MAIN CARRIAGE PAID	CFR CIF CPT CIP	COST AND FREIGHT COST, INSURANCE AND FREIGHT CARRIAGE PAID TO CARRIAGE AND INSURANCE PAID
GRUPO D ARRIVAL	DAF DES DEQ DDU DDP	DELIVERED AT FRONTIER DELIVERED EX SHIP DELIVERED EX QUAY DELIVERED DUTY UNPAID DELIVERED DUTY PAID

DAF (DELIVERED AT FROTIER) PUESTO EN FRONTERA.

La abreviatura va seguida del nombre del puerto de destino.

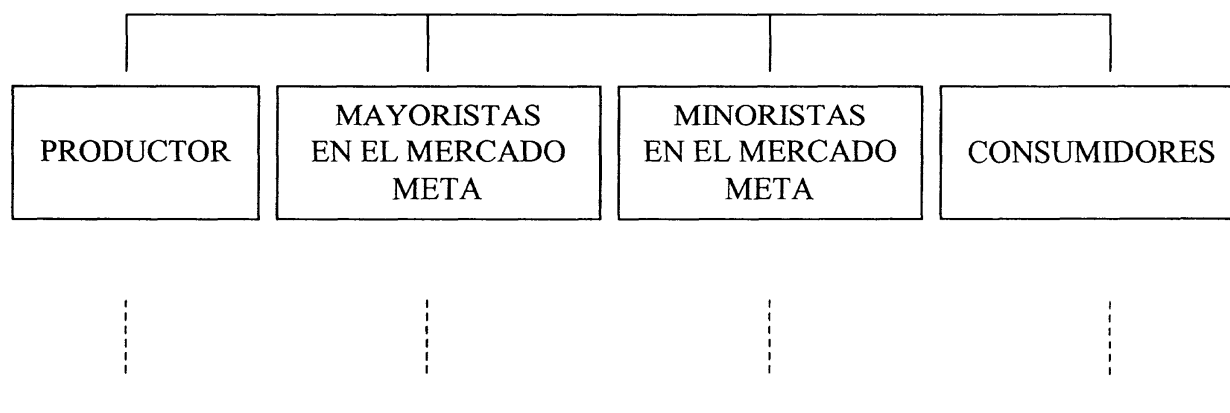
Significa que el precio se extiende : La mercancía puesta en puerto de destino en el lugar convenido.

CIF (COST, INSURANCE, FREIGHT) COSTO SEGURO Y FLETE

La abreviatura va seguida del nombre del puerto de destino.

Significa que el precio se entiende: Mercancía puesta en puerto de destino, flete pagado y seguro cubierto.

Para concluir con este apartado es necesario mencionar que dichas operaciones se realizarán con personal propio de la empresa y solo se contratarán los necesarios e idóneos para formar el departamento de exportación, los cuales serán nacionales (del país de origen del producto).

FLUJO DE DISTRIBUCION

— FLUJO DE PRODUCTOS.

- - FLUJO DE INFORMACION.

4.3 Producción:

Para abordar el tema de la producción primero comenzaremos con una breve descripción del producto.

Un producto es cualquier cosa que se recibe en un intercambio; es un complejo de atributos tangibles que incluyen provechos o beneficios funcionales, sociales y psicológicos. Un producto puede consistir en una idea, un servicio, una mercancía o cualquier combinación de las tres. Esta definición incluye mercancías y servicios de apoyo, como instalaciones, garantías, información sobre el producto y compromisos de reparación o mantenimiento.

4.3.1 Clasificación de los Productos

Los productos se ubican en una de dos categorías generales, según las intenciones del comprador. Los que se compran con el fin de satisfacer las necesidades personales y familiares son productos de consumo. Los que se adquieren para emplearse en las necesidades de las empresas o para hacer otros productos son productos industriales. Los consumidores adquieren productos para satisfacer sus deseos personales, mientras que los compradores industriales buscan alcanzar las metas de su organizaciones.

Clasificación de los Productos de Consumo

A pesar de que existen varias formas de clasificar a los productos de consumo, según la más tradicional y aceptada, se divide en tres categorías:

- ⇒ Productos de uso común.*
- ⇒ Productos de compras esporádicas.*
- ⇒ Productos de especialidades.*

Este enfoque se basa principalmente en las características del comportamiento de compras de los consumidores, en relación con el producto que está clasificando.

⇒ **Productos de uso común**

Son productos generalmente baratos y de compra frecuente que los compradores desean adquirir con el mínimo esfuerzo. Son ejemplos: La Leche, Pan, Gasolina. El comprador no emplea mucho tiempo ni en planear la compra, ni en adquirirlos.

⇒ **Productos de compras esporádicas.**

Son artículos por los cuales los compradores están dispuestos a emplear considerables esfuerzos para planear y realizar la adquisición. Los compradores invierten una buena cantidad de tiempo para comparar tiendas y marcas en los referente a precios, calidad del producto, servicios y quizás garantías. Los artículos electrodomésticos, mobiliarios (muebles), trajes son ejemplos de estos productos. Se calcula que duran mucho tiempo y por lo tanto su compra no es tan frecuente como los de uso común.

Para comercializar un producto de compras esporádicas como el caso de los Muebles Rústicos, el responsable de marketing debe considerar varios puntos básicos. Estos artículos requieren menos puntos de venta al detalle que los productos de uso común. Debido a que se compran con menos frecuencia, y, por lo tanto, la rotación de inventarios es más baja, los intermediarios esperan recibir márgenes brutos más altos. A pesar de que pueden ser necesarios fuertes desembolsos para anunciar estos productos, es más probable que sean más fuertes las sumas empleadas para las ventas personales.

⇒ **Productos de especialidades.**

Estos tienen una o más características únicas y son artículos en los que un grupo muy importante de compradores está dispuesto a emplear esfuerzos de compra considerables para obtenerlos. Entre otros ejemplos se encuentran las comidas exóticas, algunas piezas de arte.

4.3.2 Ciclo de Vida de los Productos

Los productos son como organismos vivos. Nacen, viven y mueren. Se introduce un nuevo producto al mercado; crece y cuando pierde atractivo, desaparece.

El ciclo de vida de un producto tiene cuatro etapas principales: Introducción, Crecimiento, Consolidación (Madurez), declinación. Según se mueve el producto a lo largo del ciclo, las estrategias relacionadas con la competencia, fijación de precio, promoción, distribución e información de mercado, deben evaluarse en forma periódica y quizás cambiarse. Los gerentes de Marketing deben estar conscientes del ciclo de vida del producto que están comercializando para que de dicho modo se puedan mantener los productos rentables, cancelar los no rentables y realizar cambios y/o adaptaciones necesarias al producto de modo que este no sea obsoleto, sino vanguardista.

Etapas del Ciclo de Vida del Producto

✓ **Introducción**

Comienza con la primera aparición del producto en el mercado cuando las ventas son de cero y las utilidades negativas, debido a que, por lo

general, las empresas realizan **grandes** gasto en actividades de promoción y distribución, mientras que los **ingresos** iniciales son bajos.

Durante la etapa de **introducción**, debe darse a conocer a los posibles compradores las características del producto, sus usos y ventajas.

✓ **Crecimiento**

Durante esta etapa las ventas aumentan con rapidez, las utilidades alcanzan un tope y después comienzan a declinar. Esta etapa es vital para la supervivencia de un producto, debido a que las reacciones de la competencia ante su éxito durante este periodo afectarán su vida estimada. Las utilidades descienden en la parte final del periodo de crecimiento, porque más empresas entran al mercado, lo cual hace bajar los precios y se necesitan fuertes gasto de propaganda. En este caso, una típica estrategia de Marketing consistiría en estimular una fuerte lealtad hacia la marca. En la etapa de crecimiento la empresa trata de fortalecer su participación en el mercado identificando sus beneficios y desarrollando una posición competitiva. Un ejemplo claro de fijación de precios promocionales agresivos con reducciones de precios, que pueden ser necesarias durante la etapa de crecimiento.

✓ **Consolidación**

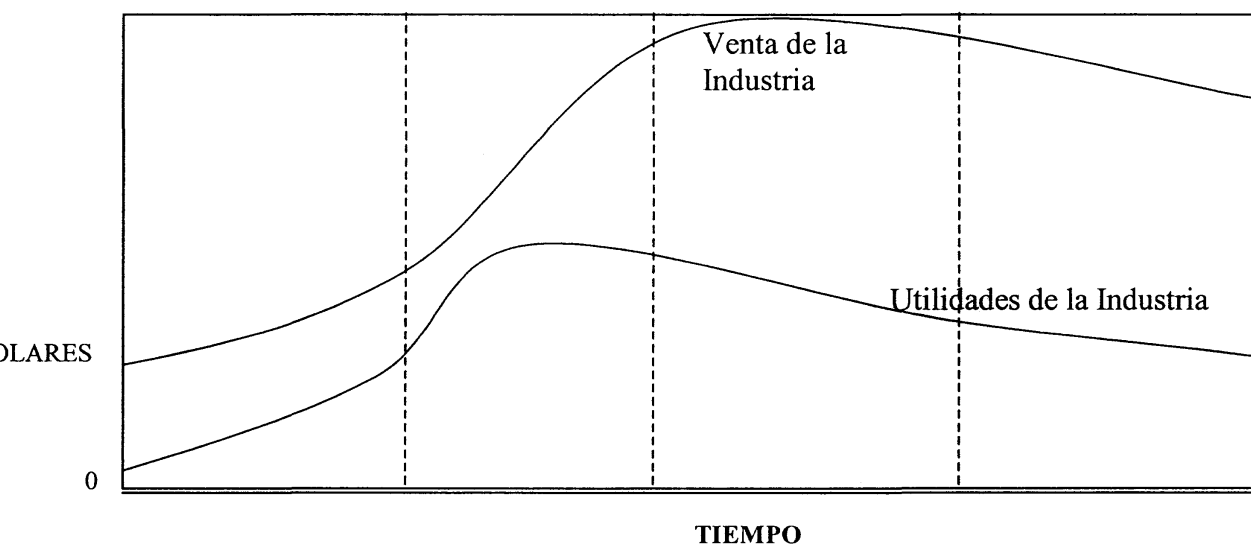
La curva de ventas sube hasta su punto más alto y comienza a declinar mientras las utilidades son bajas, esta etapa se caracteriza por una fuerte competencia.

Durante esta etapa se emplean generalmente anuncios y propagandas enfocados a distribuidores fuertes.

✓ **Declinación**

Las ventas caen con rapidez, las nuevas tendencias y tecnologías pueden causar una gran declinación del producto. Cuando esto sucede el responsable de Marketing debe realizar un estudio de mercado a fin de determinar cuales son los cambios que se deben realizar a los productos, así como determinar cuales se quedan y cuales se deberán cancelar.

INTRODUCCIÓN CRECIMIENTO CONSOLIDACIÓN DECLINACIÓN



LAS CUATRO ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Por todo lo anterior es necesario mencionar que dado que el Mueble Rústico se encuentra en la etapa de madurez, se deben realizar cambios de acuerdo a las condiciones de mercado actuales y a los resultados del estudio de mercado que se expuso en el capítulo anterior donde se establecen las características principales del mueble que se encuentran

dentro y fuera de la moda a fin de poder penetra un mercado con éxito y poder posicionarse en el con una estrategia de precio, calidad y variedad en el diseño.

4.4 Personal

En cuanto al personal es necesario mencionar la necesidad que tiene la empresa de crear su propio departamento de comercio exterior para poder llevar a cabo sus exportaciones de muebles rústicos.

La división de exportación en la empresa, es creada para ser dirigida, organizada y dirigida por la propia empresa, como división autónoma, es decir, como departamento independiente de los demás, formando parte del organigrama empresario. La gerencia de la división se reserva la competencia en la promoción comercial incluyendo la participación en exposiciones internacionales, estudio de mercados, diseño de estrategias para su éxito, viajes al exterior e inclusive, la coordinación del proceso de fabricación y transporte, para que el producto pueda ser entregado al importador dentro del plazo y en las condiciones convenidas.

Los requisitos fundamentales que deben darse en la división de exportación (su personal) son básicamente las siguientes:

✓ Anímicos:

Debe prevalecer una mentalidad empresaria dispuesta a enfrentar el desafío que implica la conquista de mercados internacionales nuevos para la organización, incisiva política promocional, serias y dinámicas tratativas comerciales, estricto y muy responsable cumplimiento del contrato de exportación, etcétera, todo ello programado, planificado y dirigido por un idóneo ejecutivo del área.

Programáticos.

Toda política empresarial debe tener sólido sustento en un programa de acción coherente, bien estructurado e interrelacionado.

Organizativos.

El personal debe estar profundamente preparado y continuamente debe profundizar y ensanchar sus conocimientos en el tema; la asimilación de conocimientos de exportación y de experiencias debe ser continua.

Para el departamento de exportación se requiere a dos egresados de la carrera de Comercio Exterior, así como a dos practicantes que deseen realizar sus prácticas profesionales, adquirir experiencia, y ayudar a la realización de las diferentes actividades del departamento.

Por el momento no se van a requerir representantes en el extranjero, ni personal proveniente del extranjero, solo se contratarán los servicios de un agente aduanal.

En cuanto a las necesidades del personal de producción este será contratado según el porcentaje de incremento de la demanda, este deberá contar mano de obra calificada, a fin de poder ser competente a los márgenes de calidad requeridos para los muebles que serán exportados, se les proveerá de cursos de capacitación con el objetivo de cubrir los programas de calidad establecidos.

CAPÍTULO 5

RIESGOS CRÍTICOS

En este capítulo se identificarán los principales problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo significativo en esta empresa, de tal manera que se deja ver que existen riesgos asociados que pueden presentarse cuando una empresa intenta incursionar particularmente al mercado internacional.

5.1 Riesgos Internos:

a) Ambiente Interno de la Empresa:

Dentro de la empresa se deben considerar ciertos factores, tales como la comunicación y el ambiente de trabajo; el número de empleados, las buenas relaciones entre el empresario, los proveedores y los consumidores; localización de la empresa, y la delegación de autoridad al personal que labora para la empresa.

Es de vital importancia el que estos factores se tomen en cuenta para que la empresa pueda tener mayores posibilidades de crecimiento y obtener mayores rendimientos. Estos factores internos están íntimamente relacionados con las funciones de mercados, producción, personal, contabilidad y finanzas, y todos aquellos recursos materiales y humanos necesarios para realizar adecuadamente cada actividad.

Los principales factores que podrían considerarse como factores de riesgo para la empresa son los siguientes:

❖ Oferta y Demanda de Recursos Humanos:

Esto es la cantidad de personas que están dispuestas a trabajar en una actividad determinada. La demanda de recursos humanos es el número de personas que requiere el empresario para que su empresa funcione.

El riesgo se encuentra en la dificultad de la empresa para conseguir dichos recursos y el costo económico de este que afectaría directamente al producto. Por otra parte dentro de los recursos humanos se encuentran riesgos como: Conflictos entre el personal, falta de control, mala comunicación, bajos rendimientos de estos, productos de baja calidad por la falta de conocimiento de los trabajadores.

❖ Delegación de Autoridad:

Otro riesgo que se puede presentar es que no exista delegación de autoridad hacia el personal y la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, que se hagan más notorios cuando algún directivo deje la empresa y los demás empleados no puedan realizar las actividades que este realizaba.

❖ Capacidad Instalada:

En ella los riesgos afectan de forma más directa a la producción. Dichos riesgos son el hecho de no poder satisfacer la demanda cuando esta incrementa por el porcentaje de ventas internacionales, descomposturas de la maquinaria, que se agravan más en los casos de que la maquinaria sea de procedencia extranjera.

❖ Recursos Financieros:

Esto refiere a la cantidad de dinero con que cuenta el empresario y la que necesitará para invertir en su proyecto de exportación. Este aspecto afecta directamente el costo de exportación del producto y puede aumentar más el riesgo de acuerdo a la estabilidad económica del país (tasa de interés).

b) Planes de Contingencia**❖ Recursos Humanos:**

Para eliminar o aminorar los riesgos a los cuales está expuesta el área de Recursos Humanos, se tiene considerado lo siguiente:

- ✓ El establecimiento de Objetivo, Misión y Políticas de la empresa y que esta misma hará llegar a todas las áreas de la empresa para su seguimiento, a fin de tener un mayor control de personal.*
- ✓ Implementación de cursos de capacitación de modo tal que exista un control optimo sobre la calidad del producto.*
- ✓ Establecer sistemas adecuados para el Reclutamiento, Selección, Inducción e Integración de nuevo personal a la empresa.*

❖ Delegación de Autoridad:

En este caso uno de los objetivos que busca la empresa es el de crear una estructura de empresa esbelta, es decir más plana a modo de facilitar la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, así como brindar conferencias y cursos a los directivos para que estos puedan delegar con mayor facilidad la autoridad y faciliten el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, todo ello con el fin de que los empleados sean también capaces de tomar decisiones importantes y acertadas en la empresa.

❖ Capacidad Instalada:

Para evitar riesgos que puedan afectar a la producción tales como descompostura de la maquinaria o que no sea suficiente esta, se ha considerado de vital importancia mantener una buena relación y comunicación con los diferentes proveedores, a fin de que estos nos puedan responder en un caso de emergencia como descompostura o falta de materia prima

❖ Recursos Financieros:

En cuanto a los recursos financieros será necesario que la empresa se apoye tanto de su personal del área financiera y contable, así como de especialistas financieros externos para que pueda contar con una asesoría optima en caso de necesitar recurrir a créditos, para que estos no afecten el costo de exportación y mucho menos que estos representen intereses altos.

5.2 Riesgos Externos:

Existen diversos factores, tanto domésticos como internacionales, que se encuentran fuera del control de la empresa y que pueden tener un efecto negativo significativo en las operaciones de la misma. Por ello, la empresa debe identificar los mismos y crear planes de contingencia con el objeto de tener la solución para cuando se presenten.

Entre los riesgos externos se pueden encontrar los riesgos políticos, los riesgos económicos, los riesgos que implican las diferencias culturales, entre otros.

El riesgo político es la probabilidad de que algunas fuerzas políticas negativas repercutan negativamente en las ganancias de una empresa o que le impidan alcanzar otros importantes objetivos.

Suele creerse que el riesgo político se confina a los países del Tercer Mundo o a las naciones con gobiernos inestables, sin embargo no necesariamente es así, el riesgo político existe en todas partes.

A continuación se muestra una tabla en donde podemos observar las fuentes, agentes y efectos del riesgo político.

FUENTES DEL RIESGO POLÍTICO	GRUPOS QUE PUEDEN OCASIONAR EL RIESGO POLÍTICO	EFECTOS DEL RIESGO POLÍTICO
<i>Filosofías políticas que cambian o se oponen entre sí</i>	<i>Gobierno actual y sus diferentes departamentos y dependencias</i>	<i>Expropiación de mercancías y activos</i>
		<i>Leyes de autoctonismo</i>
<i>Condiciones económicas cambiantes</i>	<i>Grupos opositores en el gobierno que no tienen el poder pero que gozan de influencia política</i>	<i>Restricciones a la libertad operativa</i>
<i>Inestabilidad social</i>		<i>Cancelación o revisión del contrato</i>
<i>Conflicto armado o terrorismo</i>	<i>Grupos de interés organizados</i>	<i>Daño a las mercancías por grupos anarquistas o terroristas que existan</i>
	<i>Grupos terroristas o anarquistas que operan en el país</i>	
<i>Nacionalismo creciente</i>		<i>Aumento de los impuestos u otras sanciones económicas</i>
<i>Independencia política inminente o reciente</i>	<i>Organismos internacionales como el Banco Mundial o las Naciones Unidas.</i>	
<i>Intereses de los grupos empresariales locales</i>		

*** "Negocios Internacionales", Alan M. Rugman y Richard M. Hodgetts; pg. 404.

A continuación se presentan otros riesgos que pueden impactar la actividad económica de la empresa:

❖ **Inflación:**

Todos los países sufren diversos niveles de inflación anual. Cuando esta se presenta en el mercado doméstico, puede afectar muy negativamente la economía de la empresa, principalmente en países como México tiene niveles de inflación anual muy altos. Esto equivale a sacrificar utilidad para alcanzar precios competitivos en el mercado meta.

❖ **Devaluación:**

La devaluación es un factor que hace muy atractivas las exportaciones mexicanas, ya que abarata el producto en el extranjero. Pero en el mercado doméstico, la devaluación le pega muy fuerte a la empresa, por ejemplo, cuando esta incorpora insumos importados al producto.

❖ **Regulaciones Arancelarias:**

En muebles de madera, como en muchos otros productos, nuestro país no grava aranceles a la exportación, únicamente cobra un impuesto llamado Derecho de Trámite Aduanero (DTA), sin embargo este puede ser un riesgo si el gobierno del país de destino de las mercancías decide aumentar los aranceles, ya que esto afectaría directamente a las importaciones de ese país.

❖ **Regulaciones No Arancelarias:**

Existen ciertas regulaciones arancelarias que pueden complicar la importación del producto al mercado meta, tal es el caso de las licencias o permisos que son expedidos por el gobierno de dicho país.

❖ **Trastornos en la cadena de distribución:**

Hay muchos factores que están más allá del control de la empresa, tal es el caso del presente riesgo. Hay ocasiones en que a pesar de que la empresa tenga

un buena planeación logística, las demoras del transportista, el mal estado de las vías de comunicación, los asaltos al vehículo que transporta el producto o las huelgas de la compañía transportadora pueden retrasar la entrega puntual del producto.

❖ Retrasos en el procesamiento de la documentación de exportación/importación:

En el capítulo 4 se menciona toda la documentación requerida para la exportación/importación del producto, esta es de suma importancia debido a que sin alguno de esos documentos no es posible efectuar las operaciones de comercio exterior. Lo más recomendable en este caso es contratar con una agencia aduanal de prestigio y con trayectoria.

C A P Í T U L O 6

ESTADOS FINANCIEROS

6.1 Requerimientos de Capital:

Ebano Muebles Rústicos iniciará operaciones de comercio exterior con el objeto de ampliar su mercado.

Para ello operará inicialmente con una inversión de \$ 350,000.00 M.N, pues se tiene contemplado que para su inicio de operaciones solo se requerirá de muebles de oficina muy básicos que permitan realizar dichas operaciones de manera fácil.

Dentro del concepto de muebles de oficina que se piensan adquirir se tiene contemplado:

Una computadora con equipo de impresión láser, para elaborar la contabilidad, usarla como procesador de texto, desarrollar catálogos, enviar y mantener comunicación con los posibles clientes vía Internet contratar una línea telefónica adicional.

Parte importante de la inversión se destinará para solventar la producción inicial que se vaya a realizar pues se considera que la producción se toma en promedio 28 días y la compañía tiene que comprar material e insumos necesarios para poder realizar dicha producción. Cabe mencionar que dadas las ventajas económicas que nos brindarán la realización de las ventas los fondos se incrementarán por lo se podrá realizar producciones mayores a futuro utilizando dichas ganancias y la parte restante de la aportación inicial del capital y con ello se evitarán problemas en los flujos de caja.

6.2 Estado de Resultados:

La proyección de las ventas se generó a partir del concepto de la capacidad instalada de la empresa, no así de la demanda del mercado, debido a que esta asciende a 3700 Millones de Dólares anuales que solo representan a la región de Florida la cual es considerada una de las más

importantes. Para el primer año se espera que las ventas totales representen un total de 330,828.00 Dólares, con una utilidad neta de 46,794.00 USD. Es importante destacar que de acuerdo al estudio de mercados y al comportamiento de las tasas de crecimiento en la demanda se espera tener los siguientes incrementos porcentuales anuales:

AÑO TASA DE CRECIMIENTO EN VENTAS

2001	40%
2002	20%
2003	20%
2004	10%

6.3 Flujo de Efectivo:

Este será presentado mes por mes durante el primer año de operaciones, en los siguientes años sólo se presentara de manera anual.

El saldo final en caja durante las primeras operaciones se considera que sea bajo dado que para realizar la primera producción se tendrá que utilizar gran parte de la inversión inicial, pero este se justificará en las siguientes operaciones que mostrarán saldos mayores y positivos de acuerdo a la proyección de ventas esperada. Las cuentas por cobrar están basadas en un término de 30 días netos.

A partir del tercer año de operación se previene una fuerte posición de efectivo en la empresa, esto permitirá la flexibilidad de considerar la diversificación hacia otros mercados externos.

ANEXO I

COTIZACIÓN

COTIZACIONES			
ESTADOS UNIDOS		T.C. = 9.5	
ARMARIO ROPERO			
1.20 X 2.00 X 0.65			
	PESOS		DÓLARES
CF \$	422.50		
CV \$	877.50		
CT \$	1,300.00		
UTILIDAD \$	841.20		
PRECIO EX-WORKS \$	2,141.20		
GASTOS DE EXP. \$	102.00		
PRECIO DAF \$	2,243.20	\$	236.13
COMODA (8 CAJONES)			
1.5 X 0.80 X 0.45			
	PESOS		DÓLARES
CF \$	227.50		
CV \$	462.50		
CT \$	690.00		
UTILIDAD \$	466.58		
PRECIO EX-WORKS \$	1,156.58		
GASTOS DE EXP. \$	87.64		
PRECIO DAF \$	1,244.22	\$	130.97
JUEGOS DE MESA (CENTRO Y LATERAL)			
CENTRO: 1.20 X 0.70 X 0.45			
LATERAL: 0.70 X 0.50 X 0.50			
	PESOS		DÓLARES
CF \$	325.00		
CV \$	675.00		
CT \$	1,000.00		
UTILIDAD \$	656.80		
PRECIO EX-WORKS \$	1,656.80		
GASTOS DE EXP. \$	94.66		
PRECIO DAF \$	1,751.46	\$	184.36

ANEXO II

PUNTO DE EQUILIBRIO

PRODUCTO	CF	NIVEL DE PRODUCCIÓN	CFT
A	\$ 422.50	75	\$ 31,687.50
B	\$ 227.50	100	\$ 22,750.00
C	\$ 325.00	75	\$ 24,375.00
			\$ 78,812.50

PRODUCTO	CF	NIVEL DE PRODUCCIÓN	CFT
A	\$ 44.47	75	\$ 3,335.53
B	\$ 23.95	100	\$ 2,394.74
C	\$ 34.21	75	\$ 2,565.79
			\$ 8,296.05

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	%	MGN DE CONT. PONDERADO	UNIDADES A VENDER	INGRESO	COSTO VARIABLE
A	236.13	103.11	133.02	35%	46.56	28.15	\$ 6,647.93	\$ 2,902.84
B	130.97	57.91	73.06	35%	25.57	28.15	\$ 3,687.37	\$ 1,630.39
C	184.36	81.02	103.35	30%	31.00	24.13	\$ 4,449.09	\$ 1,955.11
					\$ 103.13	80.44	\$ 14,784.39	\$ 6,488.34

COSTO FIJO TOTAL	UNIDADES NECESARIAS
MGN. DE CONTRIB. PONDERADO TOTAL	

UNIDADES NECESARIAS = 80.44 80 UNIDADES

COMPROBACIÓN

IT \$ 14,784.39
 CTOS. VAR. \$ 6,488.34
 MGN. CONT. \$ 8,296.05
 CTOS. FIJOS \$ 8,296.05
 TOTAL \$ -

A N E X O III

ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (2000-2004)

(DOLARES)

TIPO DE CAMBIO= 9.5

	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas	330,828	463,159	555,791	650,275	715,302
Costo de Ventas	145,188	203,264	243,917	285,382	313,921
Utilidad Bruta	185,639	259,895	311,874	364,893	401,382
Gastos de Venta	32,392	32,392	32,392	32,392	32,392
Gastos de Admón	69,687	69,687	69,687	69,687	69,687
Utilidad Operativa	83,560	157,816	209,795	262,814	299,303
Gastos Financieros Créditos Largo Plazo		-		-	-
Gastos Financieros Créditos Corto Plazo	0	-	-	-	-
Pérdida Cambiaria	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	83,560	157,816	209,795	262,814	299,303
Impuestos 34%	28,411	53,657	71,330	89,357	101,763
PTU 10%	8,356	15,782	20,980	26,281	29,930
Utilidad Neta	46,794	88,377	117,486	147,175	167,610

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (2001-2004)
(MILES DE PESOS CONSTANTES)

	2001	2002	2003	2004
Ventas	\$4,400,008.00	\$5,280,010.00	\$6,177,612.00	\$6,795,373.00
Aportación de Capital				
Créditos a Largo Plazo				
Crédito Corto Plazo				
INGRESOS BRUTOS				
Variación en Cuentas por Cobrar (Aumento) Disminución	-\$1,100,002.00	-\$1,056,002.00	-\$1,853,283.60	-\$2,038,611.90
INGRESOS NETOS	\$3,300,006.00	\$4,224,008.00	\$4,324,328.40	\$4,756,761.10
Costo de lo Vendido	\$1,894,761.23	\$2,515,005.69	\$2,619,526.98	\$2,717,250.21
Gastos de operación	\$1,125,750.00	\$945,750.00	\$945,750.00	\$945,750.00
Gastos Financieros Créditos de Largo Plazo				
Gastos Financieros de Créditos Corto Plazo				
Amortización de Créditos Largo Plazo				
Pago de dividendos				
Inversión en Activos Fijos				
EGRESOS NETOS	\$3,020,511.23	\$3,460,755.69	\$3,565,276.98	\$3,663,000.21
Ingresos menos Egresos	\$279,494.77	\$763,252.31	\$759,051.42	\$1,093,760.89
Saldo Inicial en Caja	\$704,551.58	\$984,046.35	\$1,747,298.66	\$2,506,350.08
Saldo Final en Caja	\$984,046.35	\$1,747,298.66	\$2,506,350.08	\$3,600,110.97

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (2000)
(MILES DE PESOS CONSTANTES)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Ventas	\$0.00	\$0.00	\$251,429.04	\$440,000.82	\$565,715.34	\$628,572.60	\$157,143.15
Aportación de Capital	\$350,000.00						
Créditos a Largo Plazo							
Crédito Corto Plazo							
INGRESOS BRUTOS	\$350,000.00						
Variación en Cuentas por Cobrar							
INGRESOS NETOS	\$350,000.00	\$0.00	\$251,429.04	\$440,000.82	\$565,715.34	\$628,572.60	\$157,143.15
Costo de lo Vendido	\$0.00	\$110,335.82	\$193,342.99	\$248,583.84	\$276,204.27	\$83,051.07	\$83,051.07
Gastos de operación	\$97,812.50	\$78,812.50	\$78,812.50	\$78,812.50	\$78,812.50	\$78,812.50	\$78,812.50
Gastos Financieros Créditos de Largo Plazo							
Gastos Financieros de Créditos Corto Plazo							
Amortización de Créditos Largo Plazo							
Pago de dividendos							
Inversión en Activos Fijos							
EGRESOS NETOS	\$97,812.50	\$189,148.32	\$272,155.49	\$327,396.34	\$355,016.77	\$161,863.57	\$161,863.57
Ingresos menos Egresos	\$252,187.50	-\$189,148.32	-\$20,726.45	\$112,604.48	\$210,698.57	\$466,709.03	-\$4,720.42
Saldo Inicial en Caja	\$350,000.00	\$252,187.50	\$63,039.18	\$42,312.73	\$154,917.21	\$365,615.78	\$832,324.81
Saldo Final en Caja	\$252,187.50	\$63,039.18	\$42,312.73	\$154,917.21	\$365,615.78	\$832,324.81	\$827,604.39



Recàmara de Troncos



Secreter de Copete

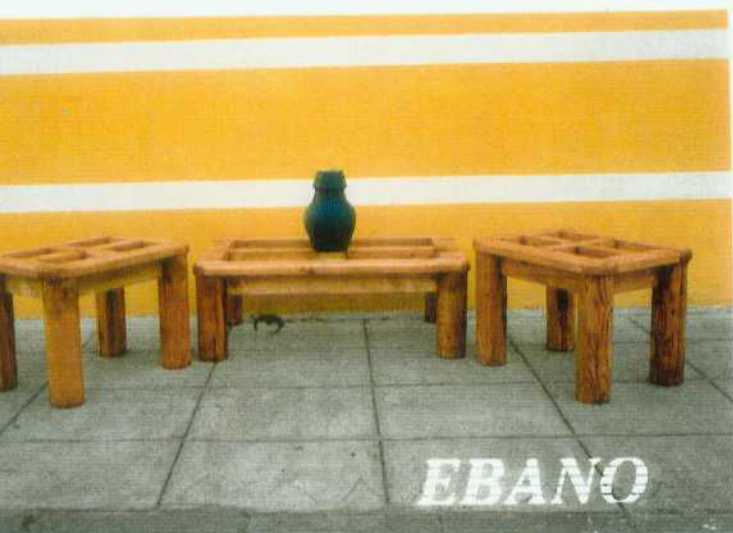


Comedor con Forja



Juegos de Mesa para 4 vidrios con Forja

Juegos de Mesa Plana



Juegos de Mesa para 4 vidrios

ANEXO IV
CATALOGO



Armario Ropero



Cómoda (8 cajones)



Juegos de Mesa (centro y lateral)

B I B L I O G R A F Í A

PUBLICACIONES BANCOMEXT:

ALEMANIA PERFIL DE MUEBLES DE MADERA RUSTICOS (1997)

**ESTADOS UNIDOS PERFIL DE MUEBLES DE MADERA EN ILLINOIS
(1998)**

**ESTADOS UNIDOS: MERCADO DEL MUEBLE EN EL MEDIO OESTE
(ATLANTA) (1996)**

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA MUEBLERA
(1998)**

**MUEBLES Y SUS PARTES: GUÍA DE EXPORTACIÓN SECTORIAL
(1999)**

**MARKETING MANAGEMENT
PHILIP KOTLER
SEPTIMA EDICIÓN
ED. PRENTICE HALL**

**MERCADOTECNIA
PHILIP KOTLER
SEXTA EDICIÓN
ED. PRENTICE HALL**

**MEXICO ANTE EL LIBRE COMERCIO CON AMERICA DEL NORTE
GUSTAVO VARGAS CÁNOVAS
EL COLEGIO DE MEXICO**

**ESTRATEGIA INTERNACIONAL
MÁS ALLÁ DE LA EXPORTACIÓN
ED. MC GRAW HILL**