



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN COMPETIVIDAD

### Ponencia

### **“PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA LA INDUSTRIA MADERERA”**

**Caso: Empresa ubicada en Zapopan, Jalisco**

**Áreas del conocimiento:** **Competitividad global**

**Autores:**

Dr. Humberto Palos Delgadillo

M. en A. Valeria Hernández Padilla

MC. Susana Pineda Cabello

Profesores Investigadores del Centro Universitario de Ciencias Económico  
Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

TEL. Trab. 01 (3) 37703300 Ext. 5304

**E-MAIL: [humpalos@cucea.udg.mx](mailto:humpalos@cucea.udg.mx).**

Periférico Norte No. 799 Núcleo Los Belenes

Edificio. “N-204” Apartado Postal 2738

C.P. 45100 Zapopan, Jalisco, México

Septiembre del 2008

# **“PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN PARA LA INDUSTRIA MADERERA”**

**Caso: Empresa ubicada en Zapopan, Jalisco**

## **RESUMEN.**

El presente trabajo, aborda el tema de los recursos forestales en México desde una perspectiva empresarial y como se manifiesta en el sector de la madera. Se subraya la importancia de la cadena de valor para identificar oportunidades de diferenciación en el diseño de estrategias y los factores que contribuyen a que éstas trasciendan y sean más competitivas en los mercados globalizados.

En este contexto, se propone un modelo de estrategias con enfoque a la estrategia de diferenciación que impacte en un mayor fortalecimiento en el mercado nacional e internacional. Es decir, la estrategia de diferenciación se sitúa hacia la obtención de una mejora en calidad, precio y suministro del material requerido.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de estrategias, Estrategia de diferenciación, Industria maderera.

## **ABSTRACT**

This document addresses the topic of forest resources in México from a business perspective as is manifested in the wood sector. The importance of the value chain is to identify different opportunities designing strategies that the factors contribute to transcend them and becoming more competitive in global markets.

In this context, we propose a model strategy focused on the national and international markets. If means, the strategy of differentiation is to obtain an improvement of quality, price and supply of materials required.

**KEYWORDS:** Model strategy, strategy of differentiation, wood industry.

## I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones se han visto inmersas en grandes y acelerados cambios lo que las ha obligado a mejorar su desempeño e identificar sus ventajas competitivas para estar en condiciones de enfrentarlos. A este respecto, las organizaciones deben mejorar su funcionamiento como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados, situación que les permita en contra parte ejecutar acciones tendientes a atacar las causas de sus diversos problemas y deficiencias bajo el aspecto de la planeación y su enfoque diferenciado. En este sentido, la presente investigación se refiere al diseño de un modelo de estrategias de diferenciación en el contexto del sector forestal de la industria de la madera en México.

## II. MARCO TEORICO

La superficie de bosques y selvas dentro del territorio nacional, colocan a México en la octava posición en extensión forestal en la esfera mundial, segundo en Latinoamérica. Hasta el año 2005 contaba con 857,140 Km<sup>2</sup> de superficie boscosa, es decir, casi el 45% de la superficie total del país (véase Cuadro No. 1).

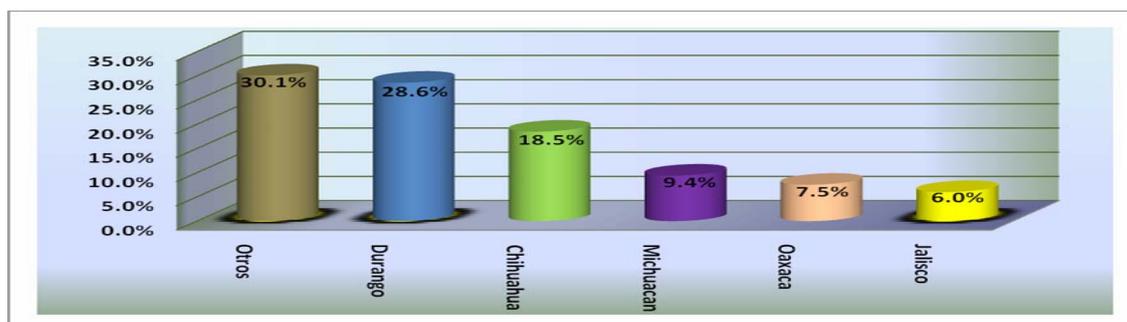
**Cuadro No. 1: Territorio nacional cubierto por superficie boscosa**

Indicador	1980	1990	2000	2002	2005
Superficie boscosa	1,023,410	960,310	897,210	869,161	857,140
% de la superficie total	53.6	50.3	47	45.5	44.9
% de la superficie total a nivel mundial	33	33	33	32	30

**Fuente:** Presidencia de la República, 2006. Quinto informe de gobierno.

La superficie cubierta por bosques alberga 1.831 millones de metros cúbicos maderables, localizados principalmente en Durango, Chihuahua, Jalisco, Michoacán y Guerrero. Por su parte, las selvas representan 972.5 millones de metros cúbicos maderables, localizados en Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo y Campeche. Se estima que México cuenta con 21 millones de hectáreas forestales con potencial comercial, de los cuales solo 7.5 millones se utilizan para estos fines (véase Gráfico No. 1).

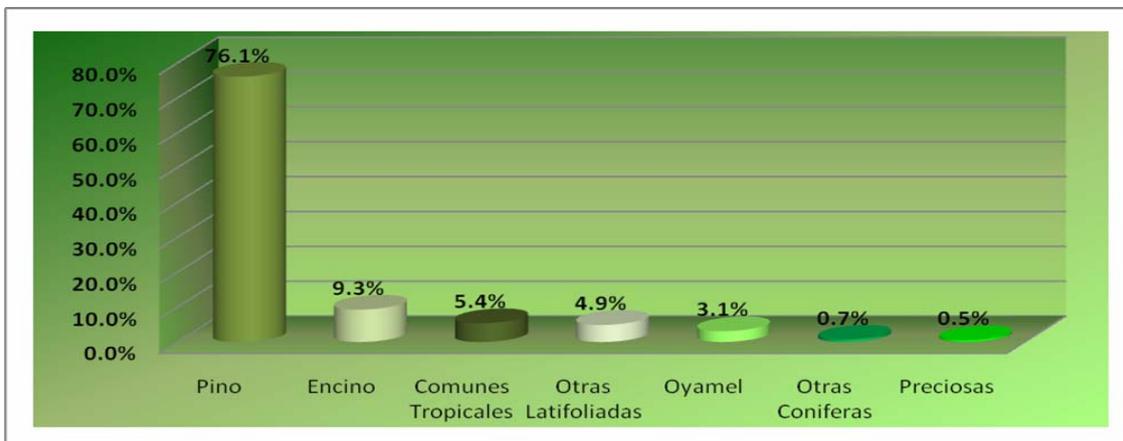
**Gráfico No. 1: Principales estados productores de madera**



**Fuente:** SEMARNAT, 2006. Anuario estadístico de la producción forestal

El área forestal en México cuenta con amplia diversidad de especies maderables de bosques nativos valoradas en mercados de productos especializados, sin embargo; predomina el aprovechamiento de una sola especie (véase Gráfico No. 2).

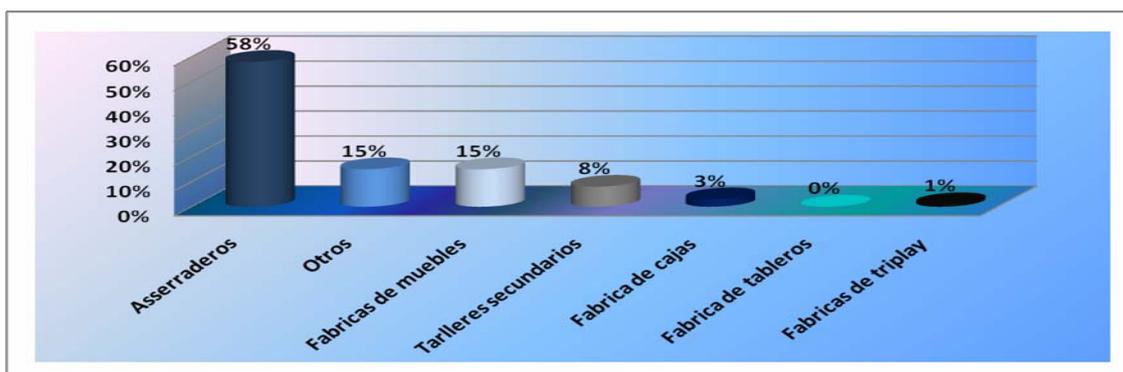
**Gráfico No. 2: Producción nacional maderable por especies**



**Fuente:** SEMARNAT, 2006. Anuario estadístico de la producción forestal

Por otro lado, México es un importante consumidor de productos madereros y a pesar de que ha impulsado la productividad de su superficie boscosa, la producción nacional no satisface el total de la demanda, es por ello que recurre a la importación de grandes cantidades de productos forestales. La importación de madera como materia prima, fomenta la competitividad de las empresas al tener acceso a mejores insumos para la producción. La planta industrial del sector forestal se ha concentrado en una sola área. El componente más importante son los aserraderos con una participación del 58% (véase Gráfico No. 3).

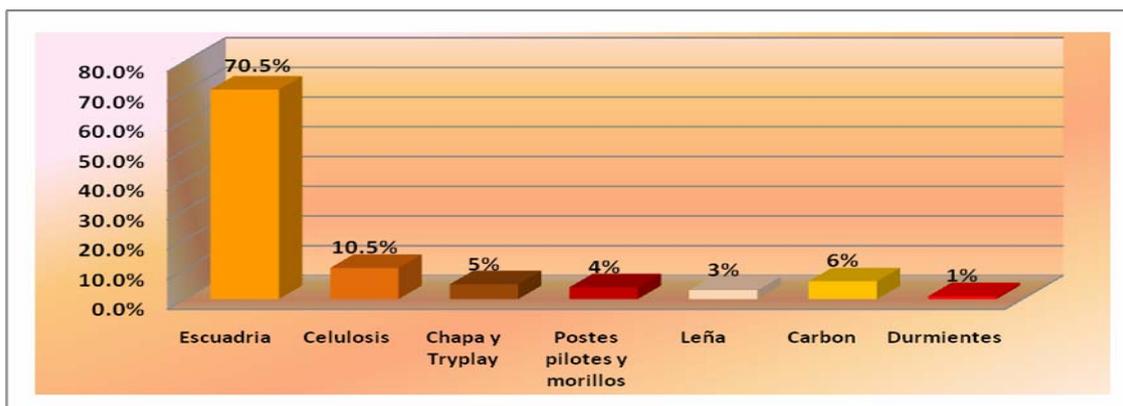
**Gráfico No. 3: Distribución de la planta industrial de la madera**



**Fuente:** SEMARNAT, 2006. Anuario estadístico de la producción forestal

De igual manera, la industria nacional forestal se ha centrado en la producción de un sólo producto. La escuadría representa el 70.5%; los celulósicos participan con 10.6%; el carbón con 6%; y con menos del 5% el resto de los productos maderables (véase Gráfico No. 4).

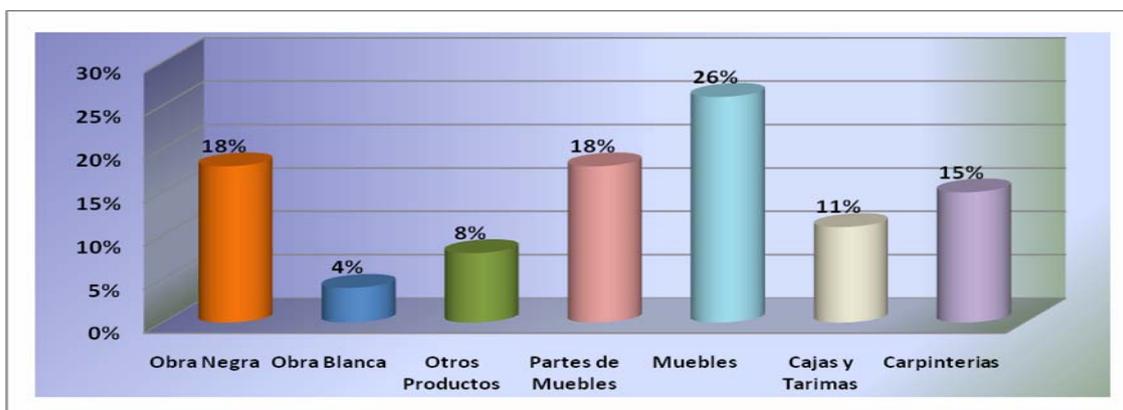
**Gráfico No. 4: Producción maderable por grupo de productos**



**Fuente:** SEMARNAT, 2006. Anuario estadístico de la producción forestal

Los principales segmentos en el mercado de tableros laminados de madera son; empresas muebleras con un consumo superior a los 1.7 millones de metros cúbicos de tableros laminados de madera ocupan más del 40% de los volúmenes demandados en México y se convierten en el segmento más importante. Las empresas de construcción (obra negra). Carpinterías que producen tanto muebles como artículos de obra blanca: puertas, cocinas integrales, clóset, duelas o cancelas. Empresas que elaboran cajas o tarimas de madera. Productores de marcos para cuadros o espejos. Productores de carretes y mangos de herramientas (véase gráfico No. 5).

**Gráfico No. 5: Estimación del consumo de tableros laminados de madera por segmento**



**Fuente:** SEMARNAT, 2006. Anuario estadístico de la producción forestal

Todo ello, representa una importante área de oportunidad para la empresa. A este respecto, es importante señalar los conceptos de; empresario, administración, proceso administrativo y planeación, estrategia (Ballina, 2004). Ballina señala, que ser empresario significa tomar acciones humanas: creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados.

Existen muchos tipos de actividades empresariales, entre ellas las clasificadas por Charles Kuehl (Kuehl, Lambing, 2002, P. 48).

- *Nuevo concepto/nuevo negocio.* El empresario clásico es el que desarrolla un nuevo producto o una nueva idea y construye un negocio alrededor del nuevo concepto.
- *Concepto existente/nuevo negocio.* El empresario comienza nuevos negocios basados en viejos conceptos, con la visión de ofrecer algo nuevo o mejor.
- *Concepto existente/negocio existente.* El empresario compra un negocio existente y no cambia las operaciones de la compañía.

En cualquiera de estas actividades, el empresario requiere tener una personalidad especial que conlleva ciertas características (Kuehl, Lambing, 2002, p. 58-60). Estas son las más evidentes:

- *Pasión por el negocio.* El empresario debe tener más que un interés casual en el negocio, porque habrá muchos obstáculos y problemas que vencer. Si no tiene la pasión o un interés que lo consume, el negocio no tendrá éxito.
- *Tenacidad a pesar del fracaso.* Puesto que debe vencer obstáculos y problemas, el empresario debe ser persistente y no declararse vencido con facilidad. Muchos empresarios de éxito lo tuvieron sólo después de haber fracasado varias veces.
- *Confianza.* Los empresarios tienen confianza en sus habilidades y en el concepto de negocios. Creen que poseen la habilidad para lograr todo aquello que se propongan.
- *Autodeterminación.* El empresario cree que su éxito o su fracaso depende de sus propias acciones.
- *Manejo del riesgo.* Los empresarios definen los riesgos durante una etapa temprana en el proceso, y los minimizan en todo lo posible.
- *Los cambios son oportunidades.* Los empresarios buscan el cambio, responden a este y lo explotan como una oportunidad.
- *Tolerancia a la incertidumbre.* No hay garantía de éxito. Existen innumerables factores incontrolables que afectan al negocio.
- *Iniciativa y necesidad de realización.* Los empresarios de éxito toman la iniciativa cuando otros no lo hacen.
- *Orientación al detalle y al perfeccionismo.* Los empresarios mantienen una lucha por alcanzar la excelencia, lo que ayuda a hacer que el negocio tenga éxito.
- *Percepción del transcurso del tiempo.*
- *Creatividad.* Los empresarios tienen la habilidad de reconocer oportunidades que otras personas no ven.
- *El panorama.* Los empresarios ven las cosas en una forma integrada; tienen la capacidad de ver el “panorama” mientras otros sólo ven las partes.

En un sentido amplio, administración significa; *Coordinar el esfuerzo de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.* (Munich, García, 2001, p. 25). Esta tarea implica desempeñar con gran habilidad el conjunto de etapas del proceso

administrativo. Señala: (Hellriegel, et al., 2003, p. 208) *Las cuatro funciones administrativas de un buen gerente son: planeación, organización, dirección y control.* Antes de emprender cualquier acción administrativa, es preciso determinar los resultados que pretende lograr la empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. (Rodríguez, 2004, p. 170).

La planeación, según Reyes Ponce (Reyes, 1983, p. 87-90), consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende tres etapas:

- *Políticas:* principios para orientar la acción.
- *Procedimientos:* secuencia de operaciones o métodos.
- *Programas:* fijación de tiempos requeridos y sus presupuestos respectivos.

La planeación tiene orientaciones específicas. La orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva), otros están orientados al presente (inactiva), algunos más se orientan hacia el futuro (preactiva), y otros más consideran que el pasado, el presente y el futuro son aspectos diferentes y se concentran en todas las orientaciones al mismo tiempo (interactiva).

Para fines del presente trabajo, se ocupará de la orientación interactiva por considerar que es la más completa al referirse a la consecución de objetivos, metas e ideales. Así, dependiendo de qué tipo de fines contemple, la planeación se puede clasificar en: planeación operativa, planeación táctica y planeación estratégica. Se comienza por entender lo que significa estrategia. Establece Rodríguez (Rodríguez, 2004, p. 172) *“la estrategia como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente; la estrategia pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo.*

La formulación activa de una estrategia se conoce como planeación estratégica. *La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Ello se debe a que las fuerzas externas, como: tecnología, gobierno, cultura, economía, entre otros, han restringido la variedad de oportunidades.* (Rodríguez, 2004, p. 187). Señala Jarillo (Jarillo, 2002, p. 12), *“Hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía totalmente confiable, y los empresarios están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro”.*..

En cuanto a las estrategias de diferenciación, estas son un enfoque competitivo atractivo siempre que las necesidades y preferencia de los compradores son diversas para satisfacerlas plenamente con un producto estandarizado o con productos con verdaderas ventajas en precio o calidad entre otras capacidades.

Porter (Porter, 1980, p. 200-205), considera que la diferenciación del producto es crear algo que en el mercado sea percibido como único, enuncia que los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas como: imagen, marca, tecnología y características particulares de servicio al cliente.

Las estrategias de diferenciación se explican por el diseño (perfeccionar las características y desarrollar el producto); la calidad (ofrecer una mayor fiabilidad, duración y funcionamiento del producto en relación con el precio) y el suministro (la empresa puede conscientemente promover un conjunto de productos alrededor de sus productos básicos completando totalmente las necesidades de los consumidores dentro de un segmento).

En opinión de Jarillo (Jarillo, 2004, p. 31), la diferenciación está referida a la posición de la firma dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen y las características que influyen en el consumidor para su selección. También señala que la diferenciación puede ser tangible e intangible. La diferenciación tangible se refiere a características observables de un producto o servicio que es relevante en el proceso de selección de los consumidores como: tamaño, forma, color, peso, diseño, material, y tecnología, así como por su desempeño o servicio en términos de confianza. La diferenciación intangible se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta. (Hellriegel et al; 2003, p. 93) señala, *“Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.”* Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento de mercado se selecciona sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado.

El objetivo de una estrategia de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Al respecto Thompson (Thompson, Strickland, 2004, p. 165), mencionan *“La esencia de una estrategia de diferenciación es que sea única en maneras que resultan valiosas para los clientes y que pueden sostenerse”*. La diferenciación mejora la rentabilidad de la empresa siempre y cuando el precio de ese bien o servicio compense ampliamente los costos de lograr esa diferenciación. En este sentido, las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos puntos de vista; un sabor único, múltiples características de ese bien, surtido amplio y que se encuentra en un solo lugar, disponibilidad o fiabilidad del producto. La diferenciación debe sustentarse y vincularse en las capacidades competitivas únicas de las actividades de la cadena de valor.

### **III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1. Definición del problema**

Los empresarios madereros mexicanos carecen de una visión que les permita lograr sus objetivos comerciales, situación que hace incipiente la coordinación entre los procesos clave que se realizan en la empresa. Es decir, no se tiene consistencia en políticas de compra y venta del producto y de sus derivados. Igualmente se descuida observar las tendencias del mercado al ser absorbidos por la operatividad con los consiguientes riesgos innecesarios. Al respecto y como resultado de estos problemas se encuentra la falta de una planeación estratégica y con ello el diseño de estrategias de diferenciación que les permita aprovechar las ventajas competitivas que se pueden obtener de las economías de ubicación. Esta situación generalizada en las empresas del ramo, se presenta en la empresa seleccionada para el presente trabajo de investigación, observándose además aspectos como; distracción de recursos humanos, materiales y económicos en actividades que no generan valor específico para la gestión de la empresa y se actúa conforme se necesita sin contarse con una planeación previa. Es decir se reacciona ante los problemas con soluciones al final del tubo, asumiéndose riesgos sin medir la magnitud del latente fracaso.

#### **3.1. Preguntas de investigación.**

Con base en lo anterior, surgen las siguientes preguntas:

##### **Pregunta principal**

¿Cómo sistematizar las acciones orientadas a estrategias de diferenciación, que involucre a todos los que conforman la organización para alcanzar ventajas competitivas?

##### **Preguntas de trabajo**

¿Cual es la situación actual que guarda la empresa en cuestión, en materia de cumplimiento de objetivos?

¿Cuáles son los procesos clave de la organización que contribuyen a incrementar la eficiencia y la eficacia en forma integral?

¿Cómo se contribuye al logro de los objetivos organizacionales con base a sus ventajas competitivas que les permita lograr un mayor posicionamiento en el mercado?

#### **3.2. Objetivos a alcanzar con la investigación.**

##### **Objetivo general**

- Diseñar un modelo de estrategias, orientado a estrategias de diferenciación en la empresa maderera, que involucre a todos los que conforman la organización para alcanzar ventajas competitivas.

##### **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para evaluar opciones estratégicas, de acuerdo con la factibilidad de los objetivos de la empresa de estudio.

- Definir los procesos clave de la organización, que contribuyen a incrementar la eficiencia y la eficacia en forma integral.
- Identificar la interacción y secuencia de los procesos de la organización, que permita formular estrategias de diferenciación para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

### **3.3. Hipótesis.**

La carencia de estrategias con enfoque a estrategias de diferenciación en la empresa maderera, *aminora* su desarrollo potencial y de posicionamiento en los mercados nacional e internacional.

### **3.4. Definición de la investigación**

Esta fue exploratoria y descriptiva. A ese respecto y bajo un enfoque fenomenológico la investigación fue cualitativa utilizándose el método del estudio de caso. Para esto último, se realizó trabajo de campo para efecto de responder a las preguntas de investigación y determinar los factores que deben tomarse en cuenta para establecerse el modelo de estrategias con enfoque a estrategias de diferenciación. Lo anterior implicó el diseño de instrumentos de campo, realizando en primera instancia un diagnóstico situacional de la empresa de estudio y posteriormente una entrevista estructura al director, además de la observación.

### **3.5. La empresa de estudio**

La empresa en cuestión pertenece al sector forestal, cuenta con más de 24 años de experiencia en el ramo maderero. La oficina central y los almacenes generales se localizan en Zapopan, Jalisco, cuenta con una planta de producción en el estado de Chihuahua y varios locales de venta al público en todo el país. Actualmente se dedica a la compra-venta, industrialización e importación de productos maderables

La empresa inició sus actividades en 1983 en un pequeño aserradero al norte de Chihuahua. A partir de 1988, amplió su área de operación con la instalación de un aserradero y la apertura de dos sucursales en el estado de Jalisco. Después de participar activamente en el mercado de Guadalajara, en 1992 abrió sucursales en Durango, León y Sinaloa. En 1994 construyó dos bodegas para atender el mercado de mayoreo, sin embargo; debido a la crisis que sufrió el país a finales del mismo año, la empresa cerró una de las bodegas durante seis meses y prácticamente durante todo el año de 1995 trabajó para saldar cuentas, logrando recuperarse hasta 1997.

En 1999 abrió un aserradero en Perú e inició la importación de madera y tableros laminados de madera. Durante los años 2003 a 2006 fortaleció la importación de tableros laminados de madera y realizó varias aperturas de sucursales en diferentes estados de la república. Actualmente cuenta con la confianza de sus proveedores, colaboradores, clientes y público en general y ha mantenido su crecimiento y consolidación en la región pacífico de la república mexicana. Es importante resaltar que la empresa en cuestión que es el sujeto de este estudio,

cuenta además con aserraderos y una variedad de locales de venta al público en todo el país, aspecto que representa una ventaja competitiva importante misma que no se explota.

### 3.6. Recolección y procesamiento de la información

Como ya se mencionó, en primera instancia se realizó una análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con el fin de apreciar los elementos administrativos clave; como los individuos, la estructura, la tecnología, el ambiente externo y la información de la organización motivo de estudio (véase Cuadro No.13).

**Cuadro No. 13: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Lealtad de personal, clientes y proveedores.	El tamaño del mercado es muy amplio, siempre hay ocasión de encontrar nuevos prospectos.
Personal capaz y con experiencia.	Mejorar el sistema de control de inventarios.
Capacitación constante del personal.	Aprovechar los incentivos que brindan los acuerdos comerciales en las importaciones.
Eficiencia en la operación.	Fomentar la compra mediante el fortalecimiento de créditos.
Experiencia en la importación de productos maderables.	Contar con la infraestructura necesaria para otorgar servicio al cliente.
Estabilidad financiera, se cuenta con liquidez.	Innovar la propuesta de negocio ofreciendo únicamente productos que generan valor.
Conocimiento del mercado.	
Enfoque y experiencia en la atención a nichos de mercado.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Poca variedad de proveedores.	Perder el rumbo (no saber hacia donde se quieren llegar).
Pocas habilidades del personal de ventas para atender a directivos de grandes corporaciones.	No ser lo suficientemente rápidos para adaptarse a los cambios.
Nula tecnología en el control de inventarios.	Incapacidad para atraer, retener o detectar a los mejores talentos.
Falta de investigación formal de mercados.	No poder hacer frente a la competencia.
Mercado de maderas finas poco estudiado.	Entrada de competidores con esquemas de venta globalizados.
Insuficiente fomento a la búsqueda de nuevos proveedores.	El sector forestal se encuentra en un franco proceso de contención debido a las regulaciones

	ambientales.
Definición de compras y ventas a corto plazo, no mayores a dos meses.	Falta de opciones de proveeduría.
Actuar conforme se necesita, reaccionar ante los problemas, es decir; no hay propuestas para prevenir contratiempos.	Inestabilidad tributaria.
Estar inmersos en la operación del día a día y dejar pasar oportunidades de compra o venta con nuevos proveedores y clientes.	Introducción al mercado de productos sustitutos de la madera.
Se compra material conforme “se ve” que se vende, la mayoría de las veces se compra material que no se necesita.	

**Fuente:** Elaboración propia.

Posteriormente, se entrevistó al director de la empresa obteniéndose la siguiente información (véase Cuadro No. 4)

**Cuadro No. 4: Preguntas y respuestas del director de la empresa**

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que hay que tomar en este negocio? ¿Quién las toma y cómo lo hace?	La decisión más importante es definir lo que se va a hacer, lo demás es la operación. Las decisiones más importantes radican en las operaciones de compra y venta. Determinar los proveedores más confiables y los clientes que merecen mayores incentivos. También una decisión de vital importancia es detectar los mejores talentos para que sean contratados. Las decisiones más importantes que hay que tomar en el negocio las tomo yo como director que soy de acuerdo a mi propia experiencia y criterio.
2. ¿Enfrenta problemas de liquidez?	Afortunadamente desde hace años no enfrentamos problemas de liquidez, hemos sido ordenados y gran parte de las utilidades se reinvierten para fortalecer el negocio.
3. ¿Qué características tiene su clientela?	La mayoría de los clientes son clientes leales, se ha forjado una relación de confianza de largo tiempo. Para nosotros los clientes son nuestros

	amigos.
4. ¿Está enfocada la empresa a algún mercado o producto, o los cambia indistintamente?	Estamos enfocados en la venta de madera aserrada y tableros laminados de madera para madererías, fabricantes de muebles y carpinterías.
5. ¿Qué tanto sabe de lo que el cliente aprecia de sus productos?	El cliente aprecia la calida, un buen precio y la disponibilidad del material.
6. ¿Ha hecho algún esfuerzo para mejorar las características de sus productos?	Actualmente se procura ser extremadamente eficientes en la operación para minimizar costos y ofrecer un mejor precio al cliente al tiempo que se fomenta la compra por paquete mediante el fortalecimiento de créditos.
7. ¿Conoce directamente la forma en que sus productos son empleados por el cliente y el valor que representa para ellos?	Si, sabemos que ellos necesitan tener certeza de que el producto que emplean es confiable y de la mejor calidad.
8. ¿Qué tan regular es la empresa para cumplir con las fechas de entrega?	El problema que enfrenta la empresa en relación a los plazos de entrega tiene que ver con la disponibilidad del material con nuestros proveedores, una vez que llega el material a México todo marcha en orden porque contamos con un sistema eficiente de distribución, sin embargo; las demoras con los proveedores es continua. De Estados Unidos tenemos el problema de la competencia, existe tanta demanda a nivel nacional e internacional que debemos aguardar nuestro turno para que tomen el pedido. En Perú y Ecuador de donde proviene otra parte de nuestras importaciones, suele haber retrasos debido a problemas sociopolíticos por los que atraviesan esos países: huelgas, bloqueos de carreteras y un sin número de contratiempos.
9. ¿Cuáles son las características del producto que más aprecia el cliente?	Lo que más aprecia el cliente es la calidad y disponibilidad, aún por encima del precio y servicio. Primero, porque la calidad de su insumo primario se verá reflejada en la calidad del producto que ellos han elaborado y segundo,

	porque comienzan un mueble con un tipo de material y quieren terminarlo con el mismo, por otro lado; si no hay insumos primarios, ellos no pueden trabajar.
10. ¿Cómo logra la empresa producir y asegurar esas características?	Tratamos de negociar con los proveedores y tener una planeación óptima que nos permita anticipar los pedidos.
11. ¿Qué hace cuando los proveedores no le surten a tiempo?	Estamos dispuestos a pagar un poco más para que nos den el material a nosotros y no a la competencia. Trabajamos con logística para disminuir el tiempo de tránsito o en aduana. En general, les ofrecemos a los proveedores mejores condiciones de pago para que nos prefieran vender.
12. ¿Qué tiempo tiene y cuanto sabe la empresa de lo que se requiere para importar?	La empresa tiene más de 7 años de experiencia en importaciones, conoce todos los requerimientos que debe cumplir para realizar esta actividad.
13. ¿Qué acuerdos comerciales conoce o utiliza en sus operaciones de importación?	Los acuerdos comerciales de los que nos enganchamos para importar dependen obviamente del país de procedencia, usualmente trabajamos bajo el amparo del TLCAN y ALADI

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.7. Análisis de los resultados

La investigación motivo de este trabajo consideró a una empresa que por sus características representa a la empresa mexicana del sector de la distribución de productos madereros. La empresa en cuestión, como las que existen en México generaliza los siguientes aspectos:

- Es empresa PyME.
- Cuenta con aserradero propio.
- El dueño dirige la empresa.
- Su mercado es nacional, específicamente una región del país.

En primer plano, se efectuó un análisis DOFA que ilustra la situación actual que guarda la empresa de estudio y que es representativa de la empresa maderera mexicana en general. En cuanto a la entrevista realizada al director general se puede particularizar lo siguiente:

- La empresa en estudio es una comercializadora, por ende; las decisiones más importantes se centran en la compra y venta de material de madera aserrada y tableros laminados de madera para su oferta a madererías, fabricantes de muebles y carpinterías.
- Mantiene buena fluidez en sus operaciones reinvertiendo parte de las ganancias en el mismo negocio maderero.
- Cuenta con clientes leales ya que existe una confianza recíproca. En este sentido, puede ofrecer con mayor libertad un producto nuevo esperando una retroalimentación confiable.
- La empresa ha sido eficiente en el fortalecimiento de las ventas fomentando la compra por paquete (mayoreo) y otorgando créditos adecuados.
- La empresa tiene problemas en relación a los plazos de entrega, ya que la disponibilidad del material tiene que ver con los tiempos de cumplimiento de los proveedores norteamericanos que en ocasiones le dan preferencia a otros compradores internacionales. Situación parecida se presenta con los proveedores peruanos y ecuatorianos, solo que con estos últimos es debido a los problemas sociopolíticos que atraviesan.

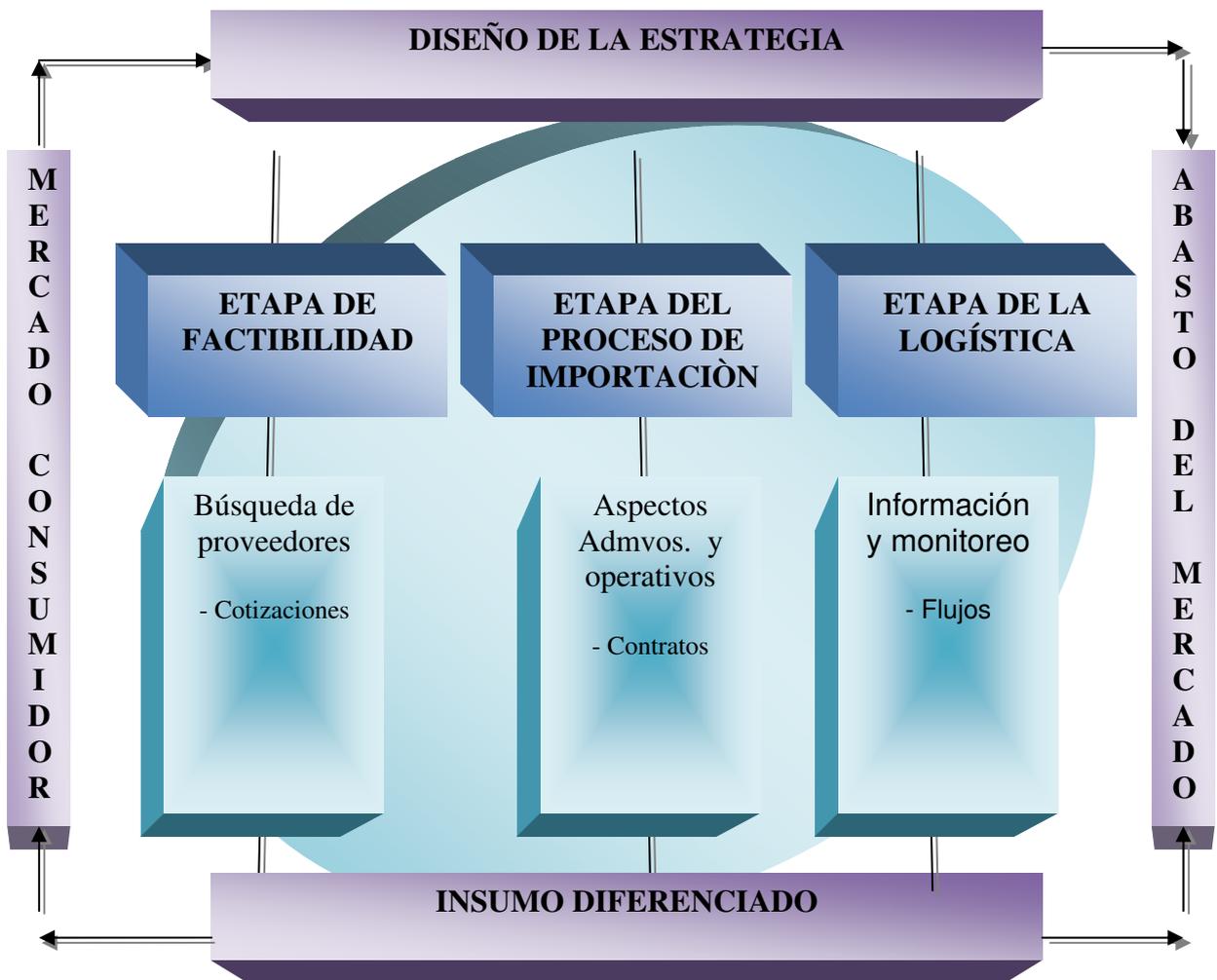
A este respecto, es importante señalar que lo que más aprecia el cliente es la calidad y disponibilidad del producto, aún por encima del precio y servicio. Es decir, lo más significativo para el consumidor final es la constante existencia del material por lo que es obligado buscar alternativas de suministro. Como ya se mencionó, la empresa está totalmente enfocada a la venta de productos derivados de madera, lo que vuelve relevante la búsqueda de nuevos proveedores y hacer evidente la importación, situación que no representaría inconvenientes dado que la empresa conoce los requerimientos que debe cumplir para realizar esta actividad.

#### **IV. LA PROPUESTA: UN MODELO DE ESTRATEGIAS CON ENFOQUE A ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

De acuerdo a las condiciones que prevalecen en el mercado nacional de abasto de productos para la industria mueblera, lo más recomendable es la importación de insumos de fuentes que ofrezcan ventajas competitivas. El conocer los aspectos específicos que valora el mercado del producto a utilizar, constituye un factor importante de diferenciación, lo que sumado a la economía de ubicación; torna propicio la formulación de la estrategia.

A este respecto y con base en los resultados obtenidos en este trabajo, la propuesta es un modelo de estrategias de diferenciación que desde luego se fundamenta en el insumo diferenciado (véase Diagrama No. 9).

**Diagrama No. 9: La propuesta**



**Fuente:** Elaboración propia.

La propuesta consta de cuatro módulos:

- Mercado consumidor
- Diseño de la estrategia
- Insumo diferenciado
- Abasto del mercado

#### **4.1. Mercado consumidor**

Este módulo se refiere a cómo la empresa debe definir y desarrollar su enfoque hacia el mercado y cómo sus servicios, particularmente aquellos claves, deben satisfacer las expectativas de sus clientes. Al respecto conviene:

- Identificar la posición de la organización en el mercado, ello implica conocer su grupo de clientes, usuarios finales y clientes potenciales con base en la estrategia de mercado a diseñar.

- Conocer y anticiparse a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes/usuarios finales, actuales/potenciales, a mediano y largo plazo.
- Fomentar relaciones a largo plazo que incrementen la lealtad de los clientes y sus referencias positivas.
- Contar con capacidad de respuesta y perspectiva de las necesidades de interacción de los clientes cuando procuran ayuda, asesoría, información o expresan sus inquietudes.
- Apoyar y dar soporte a clientes y usuarios durante el ciclo de vida del servicio, minimizando los costos e impactos asociados.
- Asimilar la manera en que los clientes perciben el valor proporcionado por la empresa y de qué forma dicha percepción influye en su preferencia.

#### **4.2. Diseño de la estrategia**

El módulo del diseño de la estrategia debe estar en función de tres etapas; factibilidad, proceso de la importación y logística, con el fin de satisfacer y superar plenamente las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros. Al respecto se tiene:

*Etapa de factibilidad;* ésta etapa es el estudio de factibilidad de la importación. En ella se debe analizar toda la información suministrada por el mercado consumidor del producto en cuestión, referente a las características relativas al producto a importar, tales como cantidades requeridas, expectativas de precio, cotizaciones y otros.

*Etapa del proceso de importación;* ésta fase es la más importante del diseño de la estrategia de diferenciación, así como la más extensa. Dentro del proceso de importación deben definirse dos sub-procesos u operaciones básicas cuya realización eficiente es determinante para el cumplimiento efectivo de la logística a implementar. El primero de ellos lo enuncia la Distribución Física Internacional (DFI), expresa que el conjunto de operaciones para desplazar la carga desde su lugar de producción, ensamblaje o manufactura en el país de origen, hasta el local del importador en el país de destino, requieren una ejecución secuencial de servicios (cadena DFI), con una duración total llamada “tiempo de tránsito” que implica costos, tiempos y calidad de los servicios para el cumplimiento de la orden del cliente. El segundo es formulado por el Transporte Internacional de Carga (TIC), ésta entidad funge como eje alrededor del cual se desarrollan las operaciones y servicios del proceso de movilización de carga tales como: la preparación (embalaje y marcado), la unitarización (paletización y contenedorización) y el manipuleo (en las interfases: almacenes, bodegas y terminales de carga). El TIC puede definirse como la operación de trasladar productos (cargas) suministrando un servicio por un precio llamado flete, desde el lugar de producción o manufactura (exportador), luego al lugar de almacenamiento, y de allí hasta el lugar de embarque internacional, seguidamente al punto de desembarque internacional y luego al lugar de almacenamiento, finalmente hasta el local del cliente (importador) e ulteriormente al lugar del consumo. Cabe señalar que también es importante considerar cualquier variante en las relaciones comerciales que pueden presentarse

por cuestiones sociales y políticas de ambos países y que desde luego deben contemplarse en los contratos respectivos.

*Etapa de logística;* ésta etapa es consecuencia de las etapas de factibilidad y proceso de importación. En ella se debe contar con toda la información técnica necesaria. Esta fase considera la amplia gama de actividades dedicadas a la circulación del producto a importar, tales como la proveeduría del material, la distribución interna, la función del transporte, almacenaje, distribución física y los flujos de información. La distribución física incluye las actividades involucradas con el movimiento de los bienes desde los puntos de producción brasileños a los puntos finales de venta y consumo en el mercado mexicano. Se debe asegurar que los requerimientos de movilidad del suministro se cumplan. Se considera que el objetivo principal de la logística es colocar el producto en el lugar indicado, en el menor tiempo posible y de la mejor manera. Por tal motivo, es importante delimitar aquellos parámetros que sirven como guía en el proceso logístico, tales como; costo total, que incluye el costo de todos los rubros incurridos en la importación (insumos, costo de mano de obra, capital y otros), la comercialización (promoción, comunicación, difusión) y la distribución (costos directos e indirectos) de los bienes importados.

#### **4.3. Insumo diferenciado**

En este módulo se utiliza el criterio basado en las necesidades de los clientes y el insumo clave que puede proporcionar el productor. Es decir que la ventaja comparativa es obtener un bien que por un lado, los proveedores poseen, y por el otro; el comprador lo requiere como parte fundamental de su proceso productivo. En ambos escenarios se presentan condiciones favorables de venta y compra para las dos partes.

#### **4.4. Abasto del mercado**

El abasto del mercado es el objetivo final. En él se hacen las primeras entregas al cliente y se da seguimiento al proceso integral de la importación. Se evalúa el servicio y entrega (cumpliendo las cantidades requeridas por el cliente en las fechas deseadas) y seguimiento general. El resultado de esta sección es satisfacer al mercado y mantener el interés de las partes interesadas; productor-distribuidor-cliente.

El fundamento de estos cuatro módulos, es que las actividades de cada uno servirán como entradas y salidas de ellos mismos, asegurándose el cumplimiento de la importación y con ello el diseño de la estrategia de diferenciación con base en la ventaja competitiva del producto diferenciado.

## **V. CONCLUSIONES**

México es un importante consumidor de productos madereros, cuenta con vastos recursos forestales, no obstante; la industria forestal se ha concentrado en la producción de un sólo producto que es la madera aserrada, dejando de lado la fabricación de otros insumos e ignorando un mercado en rápida expansión gracias al creciente impulso de la construcción y la fabricación

de muebles. Por lo tanto, dada la supremacía de la producción de la escuadría y ante una necesidad de mercado innegable, resulta importante promover la importación de productos madereros que contribuyan a complementar el abasto nacional.

Estos aspectos se traducen en oportunidad para mejorar la oferta de productos mediante el desarrollo de una estrategia de diferenciación. En este sentido, el modelo propuesto tiene como finalidad aprovechar las economías de ubicación identificando las ventajas competitivas que estas representan para el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

Ballina, F. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Pyme*. México: Administrate Hoy.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (9ª. Edición). México: Thomson Learning.

Jarillo, J. (2002). *La lógica estratégica*. España: Deusto.

Kuehl, C., Lambing, P. (2002). *Empresarios pequeños y Medianos*. México: Prentice Hall.

Munch, L., García, J. (2001). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Trillas.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. (Primera Parte). México: Limusa.

Rodriguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.

SEMARNAT, (2006) Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. *Anuario Estadístico de la Producción Forestal*. México.

Thompson, A., y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. (13ª. Edición). México, DF: McGraw Hill.