

*Editorial**Elección de carrera,  
Facultad de Economía, UANL*

Ernesto Bolaños Lozano  
*página 1*

*¿Qué puede hacer un economista?*

Gilberto Ramírez Garza  
*página 6*

*Los Nobel de Economía.  
Evolución del Pensamiento Económico*

Eliézer Tijerina  
*página 10*

*Investigación y desarrollo, innovación y  
nuevas formas de comercialización ante la  
apertura comercial: el caso del sector  
mueblero de Jalisco (continuación)*

Graciela López Méndez  
Socorro Araceli Montes Reyes

*página 14*

*Índice de precios al consumidor  
correspondiente a noviembre de 2001  
*página 24**

# Entorno Económico

# **I**nvestigación y desarrollo, innovación y nuevas formas de comercialización ante la apertura comercial: el caso del sector mueblero de Jalisco (Continuación)

Graciela López Méndez\*  
Socorro Araceli Montes Reyes\*\*

Universidad de Guadalajara

## Comercialización para la exportación

La comercialización de bienes y servicios es un hecho económico que tiene profunda significación en cualquier sistema económico. Por otro lado, el sistema de comercialización configurado por un conjunto de agentes económicos constituye, junto con los sistemas de producción y consumo, los engranajes fundamentales de un sistema económico, cualquiera que sea su forma.

*El entorno internacional, altamente competitivo, ha llevado a los empresarios mexicanos a buscar el desarrollo y fortalecimiento de sus empresas.*

El fenómeno comercial fue abordado en una primera etapa por científicos sociales (economistas, sociólogos, antropólogos, psicólogos sociales, etc.), hasta que se formó la especialidad del mercadeo. El gran desarrollo de la disciplina se produce a partir de la década de los cincuenta con el crecimiento de la “escuela de negocios”, y la evolución de la teoría del “*management*”. Este interés se difunde rápidamente en los países desarrollados en la década siguiente, una vez que las condiciones económicas de Europa mejoraron.

*Un reto muy significativo es el tecnológico, que trae consigo la necesidad de la investigación y desarrollo de procesos y/o productos que, junto con otros factores, darían como resultado uno de los puntos clave de competitividad: la innovación.*

En América Latina, las primeras manifestaciones de enseñanza formal de nivel superior de esta disciplina datan de mediados de la década de los cincuenta, particularmente con la experiencia de la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo, Brasil, mediante un proyecto de cooperación técnica entre la Universidad Estatal de Michigan y la Fundación Getulio Vargas.

Experiencias similares se implantaron con la ayuda de otras universidades de Estados Unidos como Stanford, Columbia y Harvard en México, Colombia, Venezuela, Nicaragua, Chile, Perú y Argentina.

Algunos autores preocupados por el problema del desarrollo económico, argumentan que los sistemas de comercialización desempeñan un papel más que simplemente adaptativo.

---

\* Profesora e investigadora del Departamento de Estudios regionales-Ineser.

\*\* Egresada de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Collins y Holton manifiestan que el sistema de comercialización puede tener un papel activo en el desarrollo económico manteniendo bajos los costos e incrementando la demanda, y por lo tanto, promoviendo el aumento de la producción y los servicios económicos relacionados.

Estos autores sugieren también que son necesarias políticas y programas del sector público para propiciar un medio ambiente favorable para el comportamiento innovador de las firmas de mercadeo.

Por otro lado, cuestionan la preocupación predominante en las políticas públicas de dar prioridad a instalaciones físicas, sin la adecuada atención a los cambios necesarios en la organización institucional y a procedimientos operativos en los sistemas de comercialización (Colaiacovo, 1996: 243).

Drucker opina que la comercialización es una fuerza motivadora del desarrollo económico, que proporciona innovaciones y elementos empresariales a la economía (Colaiacovo, 1996: 254).

Finalmente, Rostow afirma que para lograr el desarrollo económico es indispensable un mercado nacional, tanto para productos agrícolas como industriales, y que el sector rural se debe incorporar a la economía monetaria. Según el sistema de distribución puede desempeñar un papel muy importante para alcanzar estos objetivos (Colaiacovo, 1996: 258).

Si bien las funciones básicas de la comercialización nacional e internacional son las mismas, con frecuencia en los mercados internacionales que se atienden tienen grandes diferencias como resultado de las variaciones en las fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales, etc., no controlables del entorno.

Por otra parte, aun las fuerzas consideradas controlables varían dentro de límites amplios: no se dispone de los canales de comercialización con que acostumbra trabajar; tal vez ciertos

aspectos del producto son diferentes y quizá las distintas estructuras de costos exijan que se fijen precios diferentes.

Las empresas que han logrado comercializar en el mercado nacional sus productos no tienen seguridad alguna de que también lo conseguirán en los mercados internacionales. Un desempeño satisfactorio en ellos requiere:

- 1) conocer el ambiente del mercado internacional y
- 2) determinar cuáles métodos gerenciales y elementos de la mezcla de mercadotecnia (investigación de mercado, planeación del producto, fijación de precios, canales de comercialización y promoción) a nivel nacional se han de transferir directamente a los mercados internacionales, cuáles hay que modificar y de cuáles prescindir.

### **Industria del mueble en Jalisco**

En el contexto nacional, a principios de la década de los ochenta, la industria del mueble presentaba rasgos peculiares, algunos de los cuales han constituido ventajas comparativas para el proceso de desarrollo en las pasadas décadas.

En cambio, otros perfiles suponen ahora trabas a la modernización y adaptación a los cambios que requiere la globalización de la economía, el avance tecnológico, la nueva división internacional del trabajo y las perspectivas de la mayor apertura comercial mundial.

La industria mueblera de Jalisco fue la segunda del país en contar con una Asociación de Fabricantes de Muebles (Afamjal), lo que ocurrió en enero de 1980, sólo después del Distrito Federal. Al mismo tiempo, en Jalisco, se gestó el nacimiento del organismo cúpula del país: la Confederación Nacional de Fabricantes de Muebles

Afamjal hizo en 1991 los primeros contactos con la Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines (Aidima) con sede

en Valencia, España, con el fin de instalar en Guadalajara un laboratorio de control de calidad del mueble.

De acuerdo con entrevistas e investigaciones realizadas a principios de 1993 por Bancomext, diversas áreas del sector industrial mueblero entraron en recesión, con importantes caídas en su producción respecto a 1991-1992. Aunque la reestructuración de pasivos fue uno de los aspectos que más preocupaban, la cartera vencida reflejaba una necesidad más profunda, *la de mejorar las tecnologías de producción, la calidad, los sistemas de comercialización, diseño y diferenciación de productos* (Afamjal).

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

Se podría decir que los industriales muebleros de Jalisco asumieron desde hace más de veinte años una actitud de liderazgo nacional que no han abandonado hasta la fecha.

Fueron los primeros en constituirse legalmente como una asociación civil, en adecuar un sistema de comercialización del producto a través de las exposiciones, en crear una unión de crédito para resolver el grave problema del financiamiento, en constituir una unión de compras en común para abaratar costos, en salir al extranjero a participar como grupo en las exposiciones internacionales de Milán, Italia; Valencia, España, y High Point, California, entre otras.

Como resultado del esfuerzo y en beneficio de los

más de cien socios de Afamjal, del sector mueblero en general, el 5 de agosto de 1999 inició operaciones la Cámara de la Industria Mueblera del Estado de Jalisco (Cimejal), es la primera que se constituye bajo la nueva legislación de cámaras empresariales. Cimejal tiene acuerdos y convenios con diversas instituciones extranjeras y nacionales con los que se pretende crecer en lo particular como cámara favoreciendo a la industria mueblera de México.

A partir de los ochenta, las empresas exportadoras de muebles de Jalisco han experimentado una serie de cambios que les ha permitido mantenerse y competir con éxito en el mercado internacional. Y tendrá más, ahora que México enfrenta el reto del tratado comercial firmado con la Unión Europea, por lo que los sectores productivos tendrán que competir en un ambiente mucho más agresivo.

Aunque al principio fue muy difícil, con el paso del tiempo la situación se ha ido estabilizando e incluso ha crecido la participación en los mercados extranjeros a través de las exportaciones de mueble terminado.

Según datos de Bancomext y Secofi, en 1997 Jalisco exportó 4.52 millones de dólares en muebles rústicos, 4.87 millones en 1998, y hasta junio de 1999 se habían vendido ya 3.14 millones de dólares. Los principales mercados destino de las exportaciones son Estados Unidos 89 por ciento, Unión Europea 6 por ciento, Canadá 2 por ciento y otros países 3 por ciento (Bancomext).

### **Estrategias de empresas muebleras exportadoras de la zona metropolitana de Guadalajara.**

Esta parte es una síntesis de la información obtenida con el trabajo de campo, su análisis y las conclusiones correspondientes.

Como el marco teórico, la investigación de campo se dividió en áreas específicas de estudio: información general sobre el contexto de la

apertura comercial, investigación y desarrollo, innovación y comercialización.

Las entrevistas se realizaron entre septiembre y noviembre de 2000. Las empresas objeto de estudio fueron: Antigua de México, Muebles Hecht, Hacienda la Magdalena, Ramos Original Design y Grupo Carpintero. Por razones de confidencialidad, a cada empresa se le asignó un número en forma aleatoria, de tal manera que la información de cada una de ellas no puede ser identificada.

Para facilitar y profundizar el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas, se elaboró una condensación que revela de manera clara y específica los hallazgos obtenidos tomando como punto de atención los objetivos de la investigación.

### Apertura comercial

#### AÑO EN QUE LA EMPRESA REALIZA SU PRIMERA EXPORTACIÓN

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
1970	1972	1970	1980	1992

#### PERCEPCIÓN DE LA APERTURA COMERCIAL

Empresa 1	Oportunidad
Empresa 2	Muy benéfica
Empresa 3	Benéfica
Empresa 4	Favorable
Empresa 5	Tiene aspectos tanto positivos como negativos

#### CAMBIOS EN LA EMPRESA QUE TUVIERON QUE DARSE A PARTIR DE LA APERTURA COMERCIAL

Empresa 1	Persistencia, constancia y capacitación
Empresa 2	Mejora en calidad
Empresa 3	Proceso general, desde la adquisición de materia prima hasta la manera de comercializar los productos
Empresa 4	Mantenerse a la vanguardia
Empresa 5	Modificación del proceso de fabricación. Aplicación de estándares de calidad

### Investigación y desarrollo

Todos los empresarios coincidieron en considerar que la investigación y desarrollo es una estrategia efectiva para el fortalecimiento de su empresa.

#### ¿SE RECURRE A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO YA SEA INTERNA O EXTERNAMENTE?

Empresa 1	Sí. Aunque no de manera constante por falta de recursos
Empresa 2	Sí. Contamos con un asesor que nos apoya en el secado y el tratamiento de madera
Empresa 3	Por el estilo que manejamos no requerimos mucho de ella, pero hemos recurrido al Cidim para la realización de algunos estudios y certificaciones
Empresa 4	Sí. La mayor parte del tiempo la realizamos internamente. En dos ocasiones hemos recurrido a la asesoría externa
Empresa 5	Sí. Hemos recurrido al Cidim para la realización de algunas investigaciones de carpintería

Todos los empresarios coincidieron en afirmar que la apertura comercial influyó de manera radical para que pusieran especial atención en la investigación y desarrollo.

## Innovación

Innovaciones tecnológicas (adaptación de equipo, modificación de procesos, uso de materias primas alternativas, diseño, capacitación, etc.)

### INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

<b>Empresa 1</b>	Diseño. Modificación de procesos: utilización óptima de maquinaria, eliminación de tiempos muertos
<b>Empresa 2</b>	Diseño. Adquisición de horno secador de madera. Simplificación de proceso de fabricación
<b>Empresa 3</b>	Seguridad industrial. Capacitación. Diseño. Utilización de materiales especiales para aceleración del proceso de envejecimiento de la madera
<b>Empresa 4</b>	Diseño. Utilización de maquinaria en etapas del proceso que anteriormente se hacían a mano. Utilización de hierro forjado en combinación con madera
<b>Empresa 5</b>	Pruebas de control de calidad

### ¿EN QUÉ BASAN EL DISEÑO DE SUS PRODUCTOS?

<b>Empresa 1</b>	Diseñador propio. Ideas de personal de la empresa. Revistas. Observación en ferias y exposiciones. Diseños propios de los clientes.
<b>Empresa 2</b>	Revistas. Visitas a museos o exposiciones. Ideas propias. Sugerencias de los clientes
<b>Empresa 3</b>	Consideración de las tendencias del mercado
<b>Empresa 4</b>	Observación en ferias y exposiciones. Sugerencias de nuestros clientes. Ideas propias del personal e la empresa
<b>Empresa 5</b>	Revistas. Ideas propias del personal de la empresa. Sugerencias de nuestros clientes

### FACTORES QUE CONSIDERA IMPORTANTES PARA QUE SE DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

<b>Empresa 1</b>	I & D. Creatividad. Visión emprendedora
<b>Empresa 2</b>	Creatividad. Experiencia. Inquietud. Capital
<b>Empresa 3</b>	Los viajes ilustran. I & D
<b>Empresa 4</b>	Creatividad. I&D. Capital. Persistencia
<b>Empresa 5</b>	Creatividad. Curiosidad. Deseo de superación. I&D

### IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

<b>Empresa 1</b>	Importancia definitiva. Si te cierras al cambio no tienes oportunidad de competir.
<b>Empresa 2</b>	El cliente siempre está buscando cosas novedosas.
<b>Empresa 3</b>	La innovación es muy importante porque el ser humano por naturaleza busca algo nuevo y diferente.
<b>Empresa 4</b>	Definitivamente es uno de los factores clave no sólo en el mercado internacional, sino también en el mercado nacional.
<b>Empresa 5</b>	“Todo cambia”. En este ambiente tan competitivo la innovación de tus productos es una necesidad



## Comercialización

### IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE MERCADO ANTES DE DECIDIR LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

<b>Empresa 1</b>	No se puede llevar a un producto al mercado sin saber si éste cuenta con las características adecuadas
<b>Empresa 2</b>	La investigación del mercado es el inicio del proceso de venta del producto. La información proveniente de los mercados meta es muy importante
<b>Empresa 3</b>	Es muy importante considerar toda la información acerca del mercado al que se pretende entrar, ya que sus características son las que determinan si el producto es el adecuado o no.
<b>Empresa 4</b>	El conocimiento del mercado ayuda a disminuir el grado de incertidumbre.
<b>Empresa 5</b>	El análisis de mercado es determinante para una buena comercialización del producto. Cada mercado posee características específicas que deben tomarse en cuenta.

### REQUERIMIENTO DE ADAPTACIONES A LOS PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

<b>Empresa 1</b>	Cada país es un mundo, dependiendo del mercado es el producto que se vende. Tomando en cuenta cultura, costumbres, educación, vivienda, necesidades, etc.
<b>Empresa 2</b>	Cada mercado meta tiene preferencias determinadas. Nosotros damos a nuestros clientes el producto que requieren.
<b>Empresa 3</b>	Nuestra línea se basa en artículos únicos, por lo que cada mueble es diferente. Este toque de exclusividad es algo que nos distingue de la competencia. Por supuesto, las características del mueble dependen del cliente.
<b>Empresa 4</b>	Regularmente los mismo productos que se promueven en el mercado nacional se promueven en el internacional. Las variaciones están enfocadas a los terminados (herrajes, tallado, tapizado, color).
<b>Empresa 5</b>	Los diseños de los muebles de exportación se hacen de acuerdo con las características específicas del mercado al que van dirigidos.

### CANALES DE COMERCIALIZACIÓN QUE UTILIZAN

<b>Empresa 1</b>	Venta directa. Agentes. Ferias y exposiciones
<b>Empresa 2</b>	Representante en Estados Unidos Sala de exhibición. Ferias y exposiciones
<b>Empresa 3</b>	Sala de exhibición. En el extranjero, nuestros clientes son nuestros mejores vendedores.
<b>Empresa 4</b>	Representante extranjero. Asistencia a ferias y exposiciones. Venta directa.
<b>Empresa 5</b>	Venta directa.

Todos los empresarios han asistido a ferias o exposiciones internacionales al menos dos veces.

### IMPORTANCIA DE LAS FERIAS Y EXPOSICIONES INTERNACIONALES

<b>Empresa 1</b>	Son el principio de que el sector se haya dado a conocer de manera más amplia internacionalmente. La asistencia a éstas da confianza y credibilidad sobre la empresa.
<b>Empresa 2</b>	Son una oportunidad de exhibir los productos ante mucha gente interesada en la compra.
<b>Empresa 3</b>	Gracias a éstas he incrementado mi cartera de clientes extranjeros. Proyecta seriedad a la empresa.
<b>Empresa 4</b>	Las considero el gran aparador de mi empresa. Ahí puedo dar a conocer mis productos. Definitivamente vale la pena asistir a ellas.
<b>Empresa 5</b>	Para los clientes. Sobre todo los extranjeros, es una garantía el que una empresa asista a este tipo de eventos. Para el empresario es una oportunidad de acercamiento directo a clientes potenciales.

## HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

<b>Empresa 1</b>	Catálogos. Página de internet. Visitas comerciales.
<b>Empresa 2</b>	Catálogos. Página de internet. Visitas comerciales.
<b>Empresa 3</b>	Como fabricantes, la calidad de nuestros productos es lo que los promociona. Nuestros clientes nos buscan porque saben que están adquiriendo productos de calidad.
<b>Empresa 4</b>	Catálogos. Visitas comerciales.
<b>Empresa 5</b>	Catálogos.

## ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN CONSIDERADA COMO LA MÁS EFECTIVA PARA LA EMPRESA

<b>Empresa 1</b>	Hasta el momento no hay ninguna estrategia definida como la más efectiva. Pero el hacerse presente en ferias y exposiciones ha sido de gran utilidad. Otro punto importante es mantener contacto constante con los clientes.
<b>Empresa 2</b>	Nuestra mejor estrategia de comercialización es satisfacer por completo a nuestros clientes. Esto trae consigo que ellos mismos promocionen tus productos a otras personas y así ampliar la cartera de clientes.
<b>Empresa 3</b>	Una de nuestras cartas fuertes al respecto es la diversificación de productos, por supuesto sin salirnos de la línea que manejamos. Con nosotros, el cliente puede adquirir desde todo tipo de muebles hasta las puertas para exterior. Además de accesorios de decoración. Y por supuesto, poner un énfasis especial en la atención.
<b>Empresa 4</b>	No podría afirmar que exista una estrategia más efectiva que la otras, pero el comercializar muebles y sus accesorios complementarios conjuntamente nos ha funcionado muy bien.
<b>Empresa 5</b>	Nuestra mejor estrategia de comercialización es ofrecerle al cliente el producto, el precio, la calidad y la atención que él espera. En algunas ocasiones el satisfacer al cliente nos ha llevado a obtener muy bajos márgenes de ganancia, pero el cliente queda satisfecho y vuelve a comprarnos.

## Conclusiones

En los empresarios entrevistados predomina una percepción positiva respecto a la apertura comercial. Esta es considerada como una oportunidad aunque de alto riesgo. De las cinco empresas, cuatro de ellas ya exportaban aún antes de la década de los ochentas, pero es claro que a partir de que la política externa del país se encaminó al derrumbamiento de barreras comerciales las instituciones gubernamentales han puesto especial énfasis en facilitar el proceso de exportación y apoyar al sector.

La apertura comercial provocó una serie de cambios enfocados al desarrollo industrial y a la búsqueda de competitividad. Al respecto las empresas se vieron en la necesidad de modificar sus procesos de tal manera que se optimizara la utilización de recursos logrando además altos niveles de calidad en los productos. No sólo el aspecto técnico sufrió modificaciones, sino que también la cultura empresarial. En la actualidad las empresas son dirigidas por una *nueva generación de empresarios* activos, flexibles, preparados y emprendedores.

Ésta nueva generación de empresarios coinciden en que la I&D de productos ha sido aplicada, en mayor o menor medida, dentro de sus empresas, pero no se da de manera científica sino que es empírica.

Externamente, los empresarios si han utilizado los servicios del Centro de Investigación y Desarrollo de la Industria Mueblera, (CIDIM) sobre todo en lo referente a certificación de calidad, tratamiento de madera y utilización de materiales para terminados. Pero es definitivo que el CIDIM no ha sido lo suficientemente aprovechado por las empresas, debiéndose esto principalmente a la falta de capital.

Muy relacionada a la I&D está la innovación, a la cual los empresarios no se muestran renuentes. Las empresas buscan el desarrollo o mejoramiento de sus productos, y de esto se deriva la importancia de *las innovaciones tecnológicas*.



Entre las más importantes citadas por las empresas están las innovaciones en: diseño, optimización de recursos, simplificación de procesos, control de calidad y capacitación. Como puede observarse, la adquisición de tecnología de punta no aparece dentro de los rubros, debido a que el tipo de mueble que las empresas fabrican no requiere de maquinaria sofisticada, sino más bien de mano de obra capacitada.

Enfocándose al rubro de innovación que aparece como más importante: *el diseño*, las empresas se basan en revistas, ideas propias del personal de la empresa, y de manera muy especial en las ideas y sugerencias de sus clientes.

La innovación no puede darse en las empresas por sí misma, sino que factores como la creatividad, la experiencia, la curiosidad, la inquietud, y desde luego la I&D influyen a que se dé.

Las empresas enmarcan la innovación como un factor sumamente importante para la competitividad en los mercados internacionales.

Entrando al tema de la *comercialización*, se encontró que el análisis e investigación de mercado son fundamentales para la obtención de información. Esta información muestra las características específicas de cada mercado (costumbres, cultura, preferencias, educación, poder adquisitivo, tipo de viviendas, etc.).

Por lo general las investigaciones de mercado realizadas directamente en el mercado requieren de una inversión muy fuerte, por lo que las “empresas optan por acercarse a consulados, embajadas, consultorías de comercio exterior y algunos otros medios de información para recabar la información que es la que determina en gran medida cómo se comercializará el producto”.

Una característica importante de las empresas es que se muestran *flexibles* ante la creación o adaptación de productos según el cliente lo

requiera, y concuerdan en que la estandarización de productos es un factor negativo en el mercado del mueble.

Los canales de venta que se utilizan varían dependiendo de la empresa y aún en la misma se utilizan varios, dependiendo del mercado meta. Los canales de venta más utilizados por las empresas son: la venta directa, agentes, sala de exhibición y ferias y exposiciones.

Los empresarios consideran que las *ferias y exposiciones* les ofrecen la oportunidad de exhibir sus productos además de darlos a conocer como empresa ante los mercados extranjeros. Es un acercamiento al cliente, para el cual el que un empresario asista a este tipo de eventos le da credibilidad y confianza.

En cuanto a la promoción internacional, los catálogos son la herramienta más utilizada siguiendo en orden de importancia las visitas comerciales, la página de internet y la misma calidad de los productos.

Al analizar estos hallazgos podemos darnos cuenta ampliamente de que al igual que algunos otros sectores, las empresas exportadoras del estado de Jalisco al enfrentarse a la apertura comercial buscan aprovechar las oportunidades que ésta les ofrece, se preocupan por desarrollarse de todas las maneras posibles. Un punto importante a resaltar es que las empresas a las que se tomaron como objeto de estudio se encuentran entre las que tienen más experiencia en la exportación, además de que en todas ellas se fabrican muebles de madera sólida, coincidiendo su estilo rústico/clásico.

Según datos de CIMEJAL existen más de 40 empresas (la mayoría micro y pequeñas) que fabrican este tipo de muebles, y de éstas menos del 50% son exportadoras. Lo que resalta la importancia de que las empresas pertenecientes a este ramo cuenten con apoyos e información que les permita seguir el ejemplo de las empresas exportadoras presentadas en esta investigación.

Las estrategias de I&D, la innovación y de comercialización no pueden estandarizarse para todas las empresas, sino que éstas se aplican de diferente manera.

Aún así a lo largo de esta investigación se observó que la nueva generación de empresarios que está al frente de estas empresas coinciden en que el entorno al que se enfrentan hoy en día les exige una visión emprendedora y flexible y que a pesar de que no se cuentan con los recursos suficientes, la investigación y desarrollo, la innovación y las formas de comercialización son puntos clave de competitividad internacional y éstos son aplicados ya sea en mayor o menor medida dependiendo de las características de la empresa.

En este sentido la actitud y la decisión de los empresarios ha jugado un papel muy importante, ya que el cambio que se ha observado en la cultura empresarial de este sector, su creatividad, su flexibilidad, y la búsqueda de conjuntar esfuerzos por medio de organismos empresariales y de apoyo, ha llevado al estado de Jalisco a ser reconocido a nivel nacional e internacional como uno de los más competitivos en lo que a muebles de madera se refiere.

Es importante mencionar que la intención de esta investigación no fue la de afirmar que todas las empresas exportadoras de muebles de Jalisco utilizan las mismas estrategias, ni enmarcar las estrategias que deben seguirse, sino más bien compartir su experiencia para que algunas otras que estén interesadas en abrirse al exterior cuenten con una base y tomen conciencia de los puntos clave que deben atenderse.

Con relación a los objetivos planteados en este trabajo, los resultados son los siguientes: los empresarios del sector exportador de Jalisco perciben la apertura comercial como una oportunidad de negocios, y consideran de gran importancia adoptar una actitud positiva ante tal fenómeno. Esto ha producido un cambio sustancial en la cultura empresarial, la cual se caracteriza por su preparación profesional y flexibilidad.

Se constató que las empresas exportadoras de muebles del estado de Jalisco han puesto especial interés en la investigación y desarrollo, la innovación y la comercialización, aunque cabe aclarar que por el tipo de producto (muebles rústicos) la tecnología de punta no es un factor determinante.

Tomando como base la definición de la OCDE, se encontró que la investigación y desarrollo del sector se aplica en su tercer fase, “desarrollo experimental”, que consiste en *trabajo sistemático basado en conocimientos existentes adquiridos a través de la investigación o experiencia práctica y está dirigido a la elaboración de nuevos materiales, productos y aparatos, la instalación de nuevos procesos, sistemas y servicios, y el mejoramiento sustancial de aquellos ya producidos e instalados.*

Aunque las empresas a las que se analizó en esta investigación no son grandes, se observó un ambiente de organización en ellas.

Las áreas de trabajo cuentan con suficiente iluminación y ventilación, y se cubren requerimientos de seguridad industrial como el uso cubrebocas, lentes, guantes, extinguidores, etc. Los empresarios comentaron que algunas veces sus clientes extranjeros vienen a visitar sus fábricas, por lo que es importante no sólo dar una buena imagen externa sino también interna.

En lo referente a la innovación, ésta se centra en lo referente al *diseño* de los muebles, y en menor medida se aplican algunas innovaciones tecnológicas en modificación de procesos, seguridad industrial, capacitación y utilización de materiales alternativos (principalmente para terminados y detallados).

El Centro de Investigación y Desarrollo ofrece una amplia gama de oportunidades para el sector, ya que fue creado con el fin de apoyar a los empresarios del sector, pero no se ha promovido ni ha sido utilizado como se pretendía debido principalmente a la falta de recursos financieros.

En cuanto a la comercialización internacional, los

empresarios del sector recaban información de sus mercados meta y con base en ella deciden la mezcla de mercadotecnia que utilizarán. Se muestran conscientes de que la satisfacción del cliente es una de sus prioridades y que al diseñar una comercialización adecuada de su producto el cliente lo percibe así y se siente importante y satisfecho. Al respecto el sector cuenta con el Centro de Desarrollo Exportador, que se pretende sea una ayuda importante que brinde todo el apoyo para que el empresario exporte sus productos.

La instrumentación de la investigación y desarrollo, la innovación y la comercialización han sido puntos estratégicos que han llevado al sector a ser competitivo a nivel nacional e internacional. Estos factores y su aplicación de acuerdo con las capacidades y las necesidades de cada empresa han dado lugar a la transformación que llevaría al sector mueblero exportador de Jalisco a proyectarse como un sector vanguardista y en desarrollo continuo.

Por último, el cambio que se ha venido dando en el sector mueblero exportador de Jalisco se ha debido principalmente a que los empresarios exportadores se han propuesto aceptar el reto que la apertura comercial trajo consigo, se han abierto al cambio y han centrado su interés en llegar al exterior.

Aunque no ha sido un proceso fácil, los empresarios han sabido detectar y afrontar sus debilidades de tal manera que hasta la fecha continúan a la vanguardia y aprovechan mejor sus capacidades ya que gracias a la apertura comercial tienen a su alcance uno de los mercados más fuertes a nivel mundial, la Unión Europea, lo que representa un nuevo reto que tendrán que enfrentar competitivamente.

## Bibliografía

Améndola, G., G. Dosi y E. Papagni, "The dynamics of international competitiveness", *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 129, 1993.  
 Caballero U., Emilio, *El Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá, beneficios y desventajas*, Diana México, 1992, p18-19.

Caird, Sally, "What support is needed by innovative small business?", *Journal of General Management*, Londres vol. 18, Num. 2, 1992, p45-68.  
 Colaiacono, Juan Luis, *Canales de comercialización internacional*, Macchi, Buenos Aires, 1990.  
*Comercialización internacional y desarrollo de Exportaciones*, Macchi, Buenos Aires, 1996.  
 Drucker, Peter, *La innovación y el empresario innovador: práctica y principios*, Hermes, México, 1989.  
 Freeman, Chris, *The Economics of Industrial Innovation*, tercera edición, The MIT Press, Casmbridge, Massachusetts 1997.  
 Greenhalg C., "Innovation and Trade Performance in the United Kingdom", *Economic Journal*, vol.100, 1990, 105-118.  
 Jain, R.K. y C. Triadis, *Management of R&D organizations*, John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1990.  
 Klaus, Wolfgang, *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín, 1994.  
 Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, Prentice Hall, México 1986.  
 Ledezma, Carlos, *Negocios y comercialización Internacional*, Macchi, Buenos Aires.  
 Medina Salgado, César y Espinoza Espíndola, Mónica, *El aprendizaje organizacional, El estado hacia el tercer milenio, Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, num. 10, julio-diciembre de 1996.  
 Moreno, José M., *Marketing internacional*, Macchi, Buenos Aires, 1991.  
 Oster, Sharon, *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University Press, 1999.  
 Porter, Michael, *Estrategias competitivas*, CECSA, 1982.  
*Moblaje*, Revista Informativa del Sector Mueblero, año 1, núms. 1, 4, 6 y 7.  
 "Reorientación al comercio exterior", *Comercio Exterior*, México, vol. 27, núm. 5, mayo de 1977.  
 Romero Ullman, Roberto, *Estructuras empresariales para el comercio internacional*, Depalma, Buenos Aires, 1984.  
 Sánchez Martínez, Arturo, *La importancia del desarrollo de productos ante los cambios en el intercambio comercial extrafronterizas (secuencia metodológica para la pequeña y mediana empresa)*, *Gestión y Estrategia*, Universidad Autónoma Metropolitana, 1997.  
 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988*, México 1984.  
 Schumpeter, J., *Business cycles*, Nueva York-Londres, 1939.  
 Stanton, William, *Fundamentos de marketing*, McGraw Hill, sexta edición, 1996.  
*TecnoMoblaje*, Revista Informativa del Sector Mueblero, año 1, núm. 2, octubre de 2000.  
 Von Braun, Christoph-Friedrich, *Innovación industrial: investigación y desarrollo, el arma de los 90's*, Prentice Hall, 1996.