

SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL: EL CASO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE MUEBLES DE MIAHUATLÁN, OAXACA.

Mtra. Yeny Torres Coronel¹

Dr. Alfredo Ruiz Martínez²

Resumen

El objetivo de este trabajo se encuentra enfocado al diagnóstico del *sistema productivo local*, considerando la *competitividad* y la *Cadena Productiva* de muebles de madera en *Miahuatlán, Oaxaca*. Con la finalidad de proponer un esquema estratégico de mejora para incrementar la *competitividad* en la *cadena productiva* de la empresa, debido a los imparables cambios que se han venido desarrollando en la actualidad en el mercado.

Los factores de producción y comercialización que convergen en la racionalidad mundial inmersa en la globalización son precisamente los que han convertido a la competitividad en un principio obligado de evaluación en todos los niveles productivos que van desde las naciones hasta las comunidades, por lo que esta influye en la formulación y aplicación de las estrategias que les permitan sobrevivir, competir, y a la vez abarcar nuevos mercados para lograr el éxito y la permanencia en lugar y tiempo. Por lo que, aquellas organizaciones que no se encuentran previstas en situaciones de cambio han ido quedando rezagadas del mercado, algunas han adoptado esquemas de producción como el de *cadena productiva*, el cual si no se implementa con los lineamientos necesarios este tipo de estrategias pueden ser perjudiciales para las empresas y frenar su desarrollo.

Por ello, para aumentar la *competitividad* en las empresas es indispensable que todas realicen diagnósticos continuos a todos sus sectores de impacto, es decir, todos los segmentos de la empresa deberán estar alineados con los objetivos generales y específicos los cuales sean derivados de la planeación estratégica y esta a su vez se encuentre direccionada con líneas de acción específicamente diseñadas para lograr un nivel de *competitividad* óptimo en el mercado.

Palabras clave: *Competitividad, Cadena Productiva. Competitiveness, Production Chain. Competitividade, Cadeia Produtiva.*

¹ Alumna del cuarto semestre del Doctorado en Desarrollo Regional y Tecnológico en el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Con domicilio en Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja #125 esq. con Calzada Tecnológico, Oaxaca, Oax., Tel. cel. (044) 951 119 56 77, E-mail tocy827@hotmail.com.mx.

² Doctor en Planificación de Empresas y Desarrollo regional del Instituto Tecnológico de Oaxaca. Con domicilio en Av. Ing. Víctor Bravo Ahuja #125 esq. con Calzada Tecnológico, Oaxaca, Oax., Tel. (01) 951 5127269, E-mail malfred@prodigy.net.mx. Actualmente Profesor investigador de la DEPI, miembro del SIN.

Introducción

Jiménez-Castañeda, J. C., Domínguez-Hernández, M. L., Martínez-Castro J. C., et al (s.f.), mencionan a Thoumrungroje y Tansuhaj (2007), que durante las dos décadas pasadas, el mundo ha atravesado por un proceso de globalización que trae como consecuencia una creciente interdependencia económica, financiera, de mercado, política, cultural, social y ambiental entre las naciones. La globalización de la economía afecta de manera determinante el desempeño de las empresas. Los conceptos de competitividad e innovación se han convertido en un tema interesante que necesita ser analizado, ya que como dicen Solleiro y Castañón (2005), en el análisis de la competitividad se ha dado un común denominador desde cualquier perspectiva que sea enfocada: *“la competitividad depende de la capacidad de innovar”*.

También menciona Jiménez, que las empresas a través del uso eficiente de los recursos productivos, desarrollan y aplican nuevas tecnologías para incrementar su competitividad por lo que muchas empresas mexicanas intentan incrementar su nivel tecnológico de manera estratégica para lograr ser competitivas y de esta forma enfrentarse a las exigencias cambiantes del mercado, a la competencia cada vez mayor y a la disminución cada vez más acelerada de los ciclos de vida de los productos.

Por lo que el documento se divide en dos partes centrales: la primera parte enfatiza qué se entiende por competitividad y cadena productiva desde diferentes puntos de vista de autores y su importante en el funcionamiento de las organizaciones; la segunda sección se enfoca en el análisis de la cadena productiva mediante tres fases: preliminar, central y final, en el cual se desarrolló todo el proceso de investigación de este trabajo. Al final se presentan las conclusiones y la bibliografía consultada.

Objetivo de la Ponencia

Lograr enriquecer el análisis del sistema productivo local: el caso de competitividad de la cadena productiva de muebles de Miahuatlán, Oaxaca, con las aportaciones de los demás ponentes.

Competitividad: *Concepto y estrategia competitiva*

Álvarez (2003), menciona que las empresas cuentan con una fuente de competitividad cuando desarrollan estrategias que crean valor tanto para el cliente como para la empresa misma y que no pueden ser implantadas simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni pueden duplicarse los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas.

Según Porter (1996) concibe que las estrategias competitivas como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defensible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, por lo que hacen una construcción única que refleja sus circunstancias particulares.

Sin embargo, a un nivel amplio, se pueden identificar tres estrategias genéricas, que pueden utilizarse una a una o en forma combinada, para crear una posición defensible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

La primera es la estrategia de liderazgo de costos. La ventaja en costos es una de las estrategias competitivas que puede tener una empresa sin sacrificar la calidad, tratando de reducir los costos que implica la producción.

La segunda es la estrategia de diferenciación. Que consiste en ofrecer productos que sean únicos en el mercado por su forma, tamaño, textura, material, color, diseño o elaboración.

La tercera es la estrategia de enfoque. Ésta se da cuando se centra en un producto o segmento de mercado en especial, en lugar de satisfacer todas las necesidades de varios clientes.

Cadena Productiva: Concepto e importancia

El estudiar las Cadenas Productivas implica considerar los actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un

Estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

Una Cadena Productiva es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos, materias primas, su transformación, producción de bienes intermedios y finales, su comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento. Hieden, V. D. y Camacho P. (2004),

El concepto de Cadenas Productivas se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas concepciones también integran aquí la financiación, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales costos componen el costo final y que por tanto le incorporan valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto.

Una Cadena Productiva, según la Ley N° 28846 Para el Fortalecimiento de Cadenas Productivas y Conglomerados, define como “Cadena Productiva” al *Sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generen valor alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y de consumo final en los mercados internos y externos.*

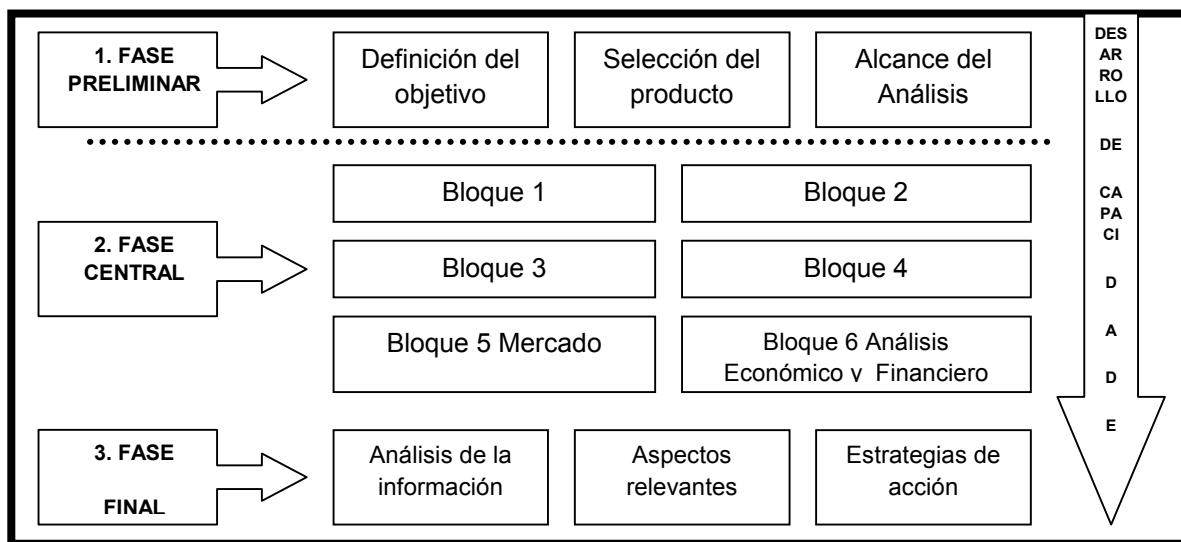
La importancia de las *cadenas productivas*, es una estrategia de unión o vinculación de varias empresas, tomando como base la búsqueda de la especialización en cada una de ellas, así como la generación propia de externalidades positivas que, por su relación formada, permite generar economías de escala en los productos terminados, economías externas y reforzamiento de ventajas competitivas tanto a lo interno de cada empresa como a lo externo en todo el conglomerado de ellas.

Análisis de la Cadena Productiva

Para la realización del *sistema productivo local: el caso de competitividad de la cadena productiva de muebles de Miahuatlán, Oaxaca*, se tomó la metodología de acuerdo al modelo

que presenta el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), plantea un esquema entorno de la cadena productiva como se muestra en el Esquema No. 1. Propone tres fases: preliminar, central y final, necesarios para analizar cómo se encuentran actualmente y que nivel de competitividad tiene los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca., con base a la información obtenida se propusieron estrategias diseñadas específicamente para *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, puedan obtener un lugar principal en el mercado a nivel local, regional y estatal.

Esquema No1. Estructura de la guía de análisis de cadenas productivas



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada en la Guía Metodológica para el análisis de Cadenas Productivas, el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (2004:15)

Primera: Fase preliminar

La primera Fase preliminar, se muestra en las *Tablas No. 1 y 2*, con el propósito de conocer detalladamente el objetivo y tipo de producto que se investigó.

.....

Tabla No1. Definición del objetivo de análisis

OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA	
<i>Diagnosticar el sistema productivo local: el caso de competitividad de la cadena productiva de muebles de Miahuatlán, Oaxaca</i>	
Zona de estudio	Distrito de Miahuatlán, Oaxaca.
Grupo meta	<i>Carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.</i>
Objetivos del análisis de la cadena productiva	Analizar la situación actual del sistema productivo local de <i>los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.</i> , y en qué nivel de competitividad se encuentran.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

Tabla No 2. Selección del producto

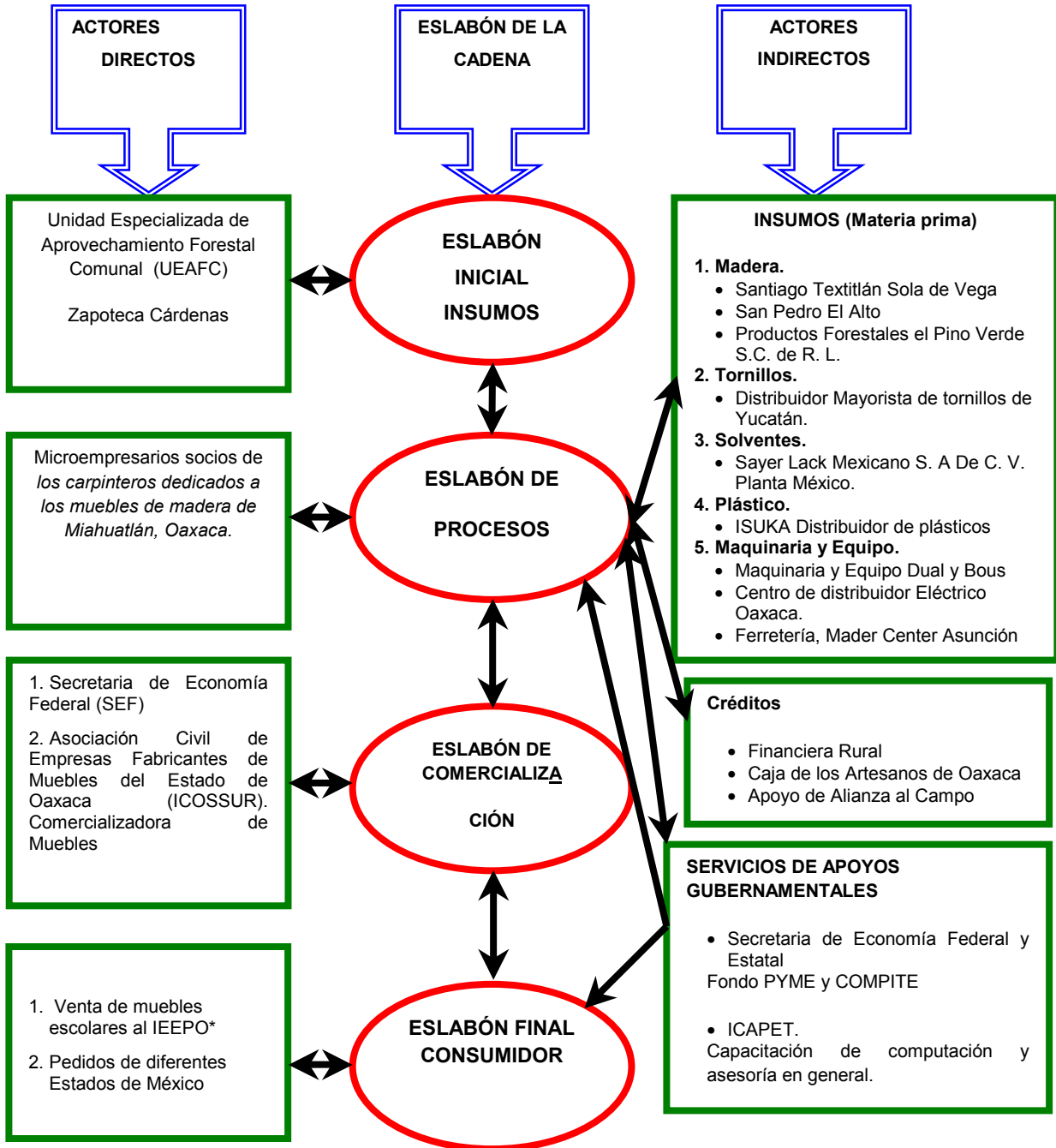
PRODUCTO: Muebles de madera elaborados por los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.	
PRODUCTOS	INTERÉS PARA EL ANÁLISIS
<ul style="list-style-type: none"> • Muebles Escolares • Muebles para el hogar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la dinámica actual del sistema productivo local, en la elaboración de los muebles los carpinteros de la integradora. ▪ Identificar cuellos de botella en el proceso del encadenamiento productivo presentan embotellamiento. ▪ Contribuir con propuestas estratégicas para el incremento de la competitividad para <i>los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.</i>
Alcance del análisis	
<p>En esta Fase preliminar, se identificó cual es el <i>eslabón inicial</i> y el <i>eslabón final</i> de la Cadena Productiva que llevan a cabo los carpinteros que conforman <i>los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.</i>, es decir, empezando desde la adquisición de sus insumos y materia prima hasta llegar al consumidor final del producto. Asimismo se hizo mención de los actores directos e indirectos que se encuentran en la <i>Cadena Productiva</i> y la interrelación de cada uno de ellos, como se muestra en el <i>Esquema No. 2.</i></p>	

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros que conforman la integradora de Miahuatlán.

El Esquema No. 2, se describen quiénes son los actores principales que tienen relación con la empresa integradora, así como los actores indirectos para llevar a cabo las actividades, con la

finalidad de conocer que procesos de la cadena productiva tienen correlación y poder saber qué tan importantes es para la empresa.

Esquema No 2. Mapeo de la Cadena Productiva



: Muestra la relación entre los eslabones

*Nota: la abreviatura IEEPO quiere decir, Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros que conforman la integradora de Miahuatlán.

Segunda: Fase central

En esta fase se describen los bloques que sirvieron para el análisis FODA de *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca*.

1. Bloque Historia

Historia de *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca*. Nació con la necesidad de gestionar apoyos y recursos ante instituciones que brinden el sostén a las micro, pequeñas y medianas empresas. Inicio como un sueño que muchos carpinteros tenían hace tiempo, pero fue hasta en el mes de marzo del 2004 que se dieron a la tarea de convocar a los carpinteros de Miahuatlán y de todo el distrito.

Tabla No 3. Matriz Histórica

VARIABLES	HECHOS
Aspecto de Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento de los socios • Pago no oportuno de los contratos • Competencia con empresas comunales por manejar un capital Municipal • Competencia con otras empresas integradoras
Conflictos Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto Social Estado de Oaxaca que se dio en el año 2006 por la APO • Movimiento Magisterial, bloqueo a oficinas gubernamentales
Aspecto Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Anteriormente se contaba con maquinaria y equipo no sofisticado para la fabricación en volumen de muebles de madera, actualmente se cuenta con maquinaria y equipo semi-industrializada
Aspecto Político	<ul style="list-style-type: none"> • Por el momento no tienen ningún problema, debido a que fue a través del Gobierno del Estado la apertura de comercialización con el IEEPO
Aspecto de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de acceso a financiamiento para la compra de sus insumos
Cambios ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materia prima para la fabricación de muebles de madera, debido a que existe escasez de la madera, por

	los cambios climáticos, que es algo que no se puede controlar.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

2. Bloque Entorno

En este bloque, se analizó como los factores del entorno pueden afectar de manera positiva o negativa al desarrollo de la *cadena productiva de los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, como se muestra en el *Tabla siguiente*, considerando el entorno de las políticas estatales, así como la disponibilidad de infraestructura.

Tabla No 4. Matriz de políticas con incidencia en la Empresa

POLÍTICA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO PARA LA CADENA
Políticas de precio	Un aspecto que se debe de considerar es la política del IEEPO quienes fijan los plazos para pagar a los carpinteros de Miahuatlán quienes fabrican los muebles escolares.	El impacto que genera es que los miembros de los carpinteros de Miahuatlán busque la forma de financiamiento para la compra de insumos y materia prima.
Control técnico y sanitario	El control técnico y sanitario en la fabricación de los muebles escolares está definido por el IEEPO.	El impacto es que la empresa tiene que ajustarse a las especificaciones técnicas de fabricación del IEEPO.
Normas tributarias	No existe ninguna excepción en el pago de los impuestos de los carpinteros.	Lo que implica que la empresa tiene que cumplir con estos pagos, aun cuando no tengan recursos económicos para realizarlo.
Subsidios y subvenciones	El único apoyo económico recibido fue a través de la Alianza al Campo, fondo dado por el Municipio para la compra de la maquinaria y equipo.	Lo que implica que los carpinteros deben trabajar para poder solventar otros gastos que ellos tengan.
Políticas de fomento	Cuentan con apoyos gubernamentales	Esto impacta en los apoyos por parte de la Secretaría de Economía Federal y Estatal a través del programa COMPITE, a las empresas integradoras y el convenio que se tiene con el IEEPO

Estándares de calidad	Los estándares de calidad es definido por el IEEPO	Lo que implica que los carpinteros deben ajustarse a las especificaciones proporcionadas mediante hojas en el cual se tiene medidas y tamaños de los muebles.
Políticas de promoción de equidad de genero	No se da en las integradoras de forma directa debido a que se hace la contratación de ambos sexos.	Sin embargo, implica que se de una mayor apertura de trabajo a ambos sexos, en el cual la mayor parte que trabajan en la las microempresas son mujeres.
Aspectos ambientales	La materia prima se compra con empresas certificadas, de acuerdo con las especificaciones del IEEPO.	Lo que implica que no se puede comprar la materia prima con otras empresas maderables, aun cuando se encuentren cerca es necesario comprar exclusivamente con empresas certificadas con el sello verde. (UEAFC Zapoteca Cárdenas

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

Tabla No 5. Matriz de Infraestructura

INFRAESTRUCTURA	ESTADO	QUIEN LO UTILIZA	INSTITUCIÓN A CARGO	IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA
Transporte	No cuentan con medio de transportes propios	Los carpinteros de Miahuatlán requieren de los medios de transportes para el traslado de entrega de muebles, así como de insumo y materia prima adquirida.	Los carpinteros de Miahuatlán	El impacto que se tiene es que genera mayor gasto al contratar trasportes privados para que realicen esta actividad, reduciéndose así el margen de utilidad para los carpinteros.

Energía	La red eléctrica con la que se cuenta actualmente no es la adecuada.	Los carpinteros de Miahuatlán requieren de un suministro de energía eléctrica de uso industrial debido a la maquinaria y equipo que se utiliza.	Comisión Federal de Electricidad	El impacto es que los carpinteros tienen que rentar una planta generadora de luz, generándoles un gasto extra de compra de gasolina.
Medio de Comunicación satelital	Si cuentan con línea telefónica en la zona.	Los carpinteros de Miahuatlán cuentan con el servicio telefónico para poder comunicarse con sus clientes y socios.	Teléfonos de México	La empresa cuenta con un número particular en el cual los socios de la integradora se pueden comunicarse, así como con sus clientes, instituciones gubernamentales.
Planta industrial	Cuentan con una Nave Industrial	Los carpinteros de la Integradora	Los carpinteros de Miahuatlán	La Nave Industrial, ayuda a los carpinteros ya que en ella llevan a cabo el ensamblado de los muebles, así como barnizado y exployado de los muebles
Almacén	Si cuentan con un almacén	los carpinteros de Miahuatlán	Los carpinteros de Miahuatlán.	Les permite contar con un lugar seguro y acondicionado para el almacenamiento de los muebles elaborados por ellos.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

3. Bloque de Actores

El análisis del bloque de actores, se orientó a identificar a los actores que intervienen en cada momento de la *cadena productiva*. Como se muestra en la *Tabla No.6*, estableciendo así quienes son los actores principales, sus características y niveles de interrelación en el proceso.

Tabla No 6. Tipología de Actores

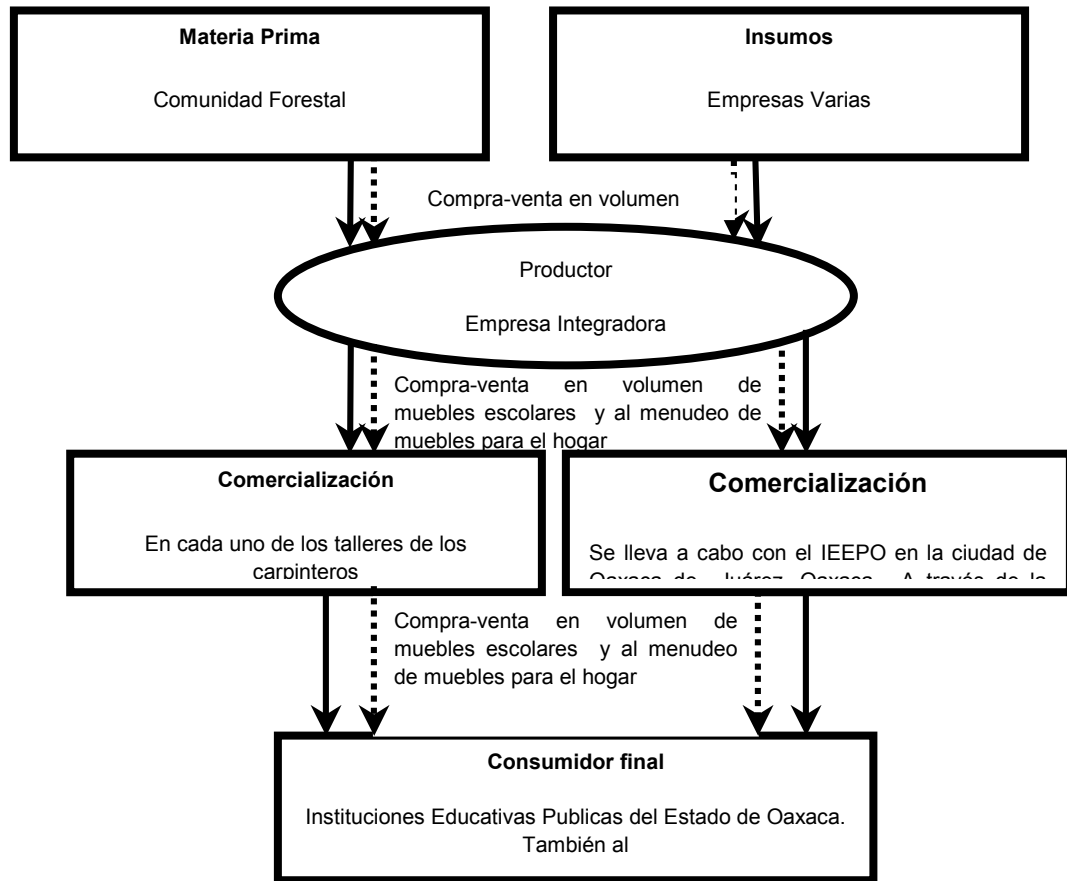
ESLABÓN	TIPO DE ACTORES	DESCRIPCIÓN
INSUMO	Empresas Certificadas	Empresas que venden madera certificada “Sello verde”, son comunidades forestales que cuentan con bosques certificados.
	Empresas No certificadas	Empresas que venden madera no certificada, provienen de aserraderos, que no cuentan con el “sello verde”.
TRANSFORMACIÓN	Carpinteros socios	Carpinteros socios que trabajan de manera independiente en sus talleres, contando con maquinaria y equipo caseros.
	<i>Empresa Integradora de Carpinteros Originales de Miahuatlán</i>	Socios de la integradora, cuentan con maquinaria semi-industrializada para la producción en serie y en volumen, así como una Nave industrial para el almacenamiento de los productos.
COMERCIALIZACIÓN	Talleres de los carpinteros	Se comercializan los muebles para el hogar de forma independiente.
	Empresa Integradora	A través de la Empresa Integradora es como se comercializan los muebles con clientes potenciales. Por ejemplo: IEEPO.
CONSUMIDOR FINAL	Público en general	Los muebles para el hogar son vendidos al público en general en sus talleres de los socios, debido a que no cuentan con un lugar para vender sus productos de forma conjunta.
	Cliente potencial IEEPO	Institución que tiene contratos por volúmenes grandes de muebles escolares cada año.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a los carpinteros que conforman la integradora de Miahuatlán.

4. Bloque de Relaciones

De acuerdo a la información que se obtuvo de los actores directos e indirectos del encadenamiento productivo que realizan los carpinteros de Miahuatlán, se estructuró el siguiente *Esquema No. 3*, que describe el flujo de la cadena productiva que llevan a cabo los carpinteros socios.

Esquema No 3. Flujo de la Cadena Productiva



Simbología:

- Relación con los actores indirectos y directos
-→ Proceso del Producto

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

5. Bloque de Mercado Meta

Este bloque trata del mercado meta que tiene actualmente los carpinteros de Miahuatlán, donde fue necesario primeramente realizar la caracterización de la demanda, para saber la oferta y conocer la competencia que tienen *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, así como de los productos sustitutos y complementarios que inciden en la demanda del producto, como se muestra en las *Tablas No. 7.*

Tabla No 7. Matriz de demandantes

SEGMENTACIÓN DE DEMANDANTES	REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO / PREFERENCIAS	ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA	VOLUMEN ESTIMADOS DE LA DEMANDA	PRECIOS
<p>IEEPO</p>	<p>Los requerimientos de los muebles escolares son proporcionados por el IEEPO en especificando diseño, medidas, tamaños, tipo de mueble, cortes entre otros aspectos. Que los muebles escolares sean entregados a tiempo y que no tengan defectos.</p>	<p>La demanda del producto es una vez al año, contando con 3 meses para la fabricación y entrega de los muebles escolares (enero, febrero y marzo).</p>	<p>96 lotes por contrato al año (\$1'249,600.00) Los paquete escolar se distribuye la siguiente manera:</p> <p>Kinder: 32 sillas, 8 mesas, 1 mesa de maestro y 1 silla de maestro, un total de 18 lotes.</p> <p>Primaria: 36 sillas binarias, 18 mesas binarias, 1 mesa de maestro y 1 silla de maestro, un total de 59 lotes.</p> <p>Secundaria: 30 sillas de paleta, 1 mesa de maestro y 1 silla de maestro, un total de 12 lotes.</p> <p>Telesecundaria: 20 sillas de paleta, 1 mesa de maestro y 1 silla de maestro, un</p>	<p>A continuación se detalla el costo de cada paquete escolar:</p> <p>Kinder: \$8,900.00</p> <p>Primaria: \$14,800.00</p> <p>Secundaria: \$12,300.00</p> <p>Telesecundaria: \$9,800.00</p>

			total de 7 lotes.	
Consumidores	Especificaciones muy detalladas por el consumidor final, sobre pedido.	Por contrato	De 10 a 25 muebles para el hogar.	Aproximadamente los precios son de \$1,847.56

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

6. Bloque de resultados Económicos y Financieros

Siguiendo el proceso del estudio de encadenamiento productivo, toca analizar el bloque de resultados económicos y financieros que lleva a cabo *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, con la finalidad de conocer cuánto cuesta fabricar muebles escolares y para el hogar, con base en ello se pueda calcular la ganancia que tienen al realizar esta actividad.

se calcularon los ingresos que perciben *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, de manera mensual y anual, debido a que sus ventas están conformadas de dos formas, con lo que respecta al contrato que se tiene con el IEEPO para la realización de muebles escolares es de \$1'249,600.00 anualmente y para los muebles para el hogar es la cantidad de \$ 8'112,000.00 anualmente; por lo tanto, para obtener una proyección mensual se efectuó una división de los 12 periodos correspondientes a los meses del año.

Aplicando las fórmulas para el cálculo del punto de equilibrio, las unidades a producir son igual a 1,432 unidades en donde la empresa no pierde ni gana, correspondiente a un ingreso de equilibrio de \$2,645,670.49 lo que representa que en el flujo de efectivo para el periodo 12 la cantidad es de \$2,943,853.92 que al restarle la cantidad del ingreso de equilibrio queda una ganancia de \$ 298,183.43; la que dividida entre los 10 integrantes de la empresa les corresponde \$29,818.34 pesos anuales.

Donde se puede observar que los socios *carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, el margen de utilidad es de **\$29,818.34** esta cantidad es mínima debido a que tienen que pagar el crédito solicitado para poder realizar sus adquisiciones de materiales que ocuparan para la fabricación de los muebles, asimismo por el poco adelanto que el IEEPO les otorga al momento de iniciar con el contrato para la realización de los muebles escolares.

Tercera: Fase final

Una vez obtenido la mayor información posible de *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, el siguiente paso de la investigación de *cadena productiva* es la Fase final, el cual contempla un análisis de la información a través de la matriz FODA, así como de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los carpinteros-socio, permitiendo con esto proponer estrategias de acción para la misma.

Tabla No 8. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios competitivos. ▪ Posee sistema de distribución en alianza a pequeños comercializadores y puntos de venta locales. ▪ Internacionalización, lo cual le ha reducido su dependencia a un solo mercado y en el futuro le reducirá también sus problemas de estacionalidad. ▪ Por encontrarse la empresa como una integradora goza de una mejor tecnología e infraestructura variada de acuerdo a sus otros competidores regionales. ▪ Cuentan con productos reconocidos en el mercado en cuanto a calidad y posicionamiento. ▪ Tiene productos diferenciados. ▪ Tiene la capacidad de lograr grandes cantidades de producción. ▪ Cuenta con mejor acceso a canales de distribución que sus competidores. ▪ Nivel de competitividad en desarrollo. ▪ Alto nivel de integración de los miembros de la empresa. ▪ Desarrollo de marca local. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su estructura de costos no les permite bajar más sus precios para poder obtener márgenes de utilidad mayor a los actuales y vender sus productos por debajo del promedio del mercado. ▪ Dependencia de un solo mercado (IEEPO). ▪ Estacionalidad de segmentos de mercado. ▪ No cuentan con suficientes fuentes de financiamiento. ▪ Capital propio de inversión con bajos márgenes de recuperación, lo que obliga a pedir préstamos a altos intereses. ▪ Debido a los intereses, presentan amplios ingresos y pocas ganancias debido a los préstamos que deben pedir al no contar con capital propio de inversión suficiente. ▪ Aún no cuenta con una amplia participación en el mercado. ▪ Lealtad flexible de los clientes. ▪ Aun no se logra una buena posición de una marca dentro del público objetivo ya que este es muy diverso. ▪ No cuentan con grandes campañas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento de los clientes potenciales. 	<p>publicitarias o promocionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura física poco adecuada a los procedimientos de producción ideales. ▪ Actualmente cuenta con ingresos variables. ▪ Por ser una empresa integradora se encuentra restringida a la apertura de segmentos de mercado. ▪ Bajos márgenes de utilidad. ▪ Consumidores con escaso poder de compra. ▪ Poca credibilidad por tratarse de una Empresa Integradora, de donde el tipo de empresa brinda desconfianza a los clientes. ▪ Necesario una gran inversión publicitaria para la promoción del producto en el mercado y para producción sin necesidad de préstamos. ▪ No cuenta con sistema de planeación, formal o estratégicas. Esta es de tipo reactiva. ▪ La maquinaria para otro tipo de presentación o cambio en alguna actividad de producción es muy cara y poco viable para traerla al mercado oaxaqueño.
ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El valor agregado de los productos hace que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos, principalmente el presupuesto está considerado a no perdidas de dinero en cuanto a gastos pero tampoco a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible creación de una marca que represente a la empresa y logre un posicionamiento más explícito en los clientes. ▪ Mercado expandible para la búsqueda de nuevos clientes.

<p>ganancias.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Inicio de una guerra de precios con otras <i>carpinteros</i> madereras.▪ Ingreso de nuevos productos provenientes de otras regiones o de otro Estado más económicas que las ofertadas por la Empresa.▪ Imitación de la estrategia de ventas.▪ Estrictas regulaciones de producción de los clientes y del gobierno.▪ Incremento en los costos de producción y comercialización por encima de las demás <i>carpinteros</i>.▪ La dinámica del ambiente económico del país y del Estado en estos momentos no es de los mejores y reduce las ventas del producto hacia el principal cliente potencial que es el IEEPO.▪ Desaceleración de la demanda local por temporadas.▪ Se trata de una empresa en cierto modo desconocida, pues aun no se da a conocer.▪ Concepciones muy arraigadas por los clientes al comparar solo el precio y no la calidad con la que se producen los muebles que la empresa produce.	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de incursionar con nuevas presentaciones de los productos existentes o con acabados más económicos de igual o mejor calidad en los muebles.▪ Consumo en aumento por lo hecho en México por artesanos de diferentes industrias.▪ Oportunidades de crecimiento y expansión local, regional y estatal.▪ Fortaleza competitiva para los pequeños productores de muebles en el mercado local.▪ Posibilidad de atribuirle nuevas funciones a los productos, como que es saludable para el ser humano y que su consumo evita ciertas enfermedades.▪ Comercialización directa en sitio de producción o en puntos de venta.▪ Posibilidad de nuevos nichos de mercados tanto local como nacional, con productos existentes o nuevos.▪ Posibilidad de ventas a precios relativamente más bajos por tratarse de un proveedor directo en la fabricación de muebles.▪ Posibilidad de ampliación tanto en el sector maderero como en el mueble, haciendo énfasis en cuanto a capacidad de proveedor mayor a otras mueblerías como COPPEL y ELEKTRA.
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los carpinteros de Miahuatlán.

Propuesta de estrategias

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa integradora se proponen las siguientes estrategias de acción prioritarias:

- Consolidar el desarrollo institucional de *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, así como de las organizaciones que actualmente la conforman.
- Contar con mejores precios en el mercado que les brinde una mayor oportunidad de negocios en la captación de clientes, mediante la fabricación de muebles de alta calidad fabricados por *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*
- Ofertar muebles con diseños únicos así como de métodos de producción hechos a la medida y más apegados a las preferencias del cliente, permitiendo de esta manera contar con una diferenciación en el mercado local, regional y estatal.
- Identificar mercados potenciales para fortalecer las ventas de *los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca.*, a corto plazo para vender muebles fabricados con calidad y entrega a menor costo que la competencia.
- Crear alianzas estratégicas con empresas las cuales pueden ayudar en diversos aspectos de los procesos tanto administrativos como productivos que se involucran en la empresa.

Estas estrategias son propuestas que se orientan en el sentido de mejora la ventaja competitiva de la empresa integradora con respecto a sus competidores.

Conclusiones

Los carpinteros dedicados a los muebles de madera de Miahuatlán, Oaxaca., es una empresa con amplio potencial de crecimiento y desarrollo empresarial, por ser una empresa integradora presenta disfunciones en el desarrollo de los procesos administrativos y productivos. Esta investigación se centró en el diagnóstico en el que ha venido desarrollándose actualmente la empresa.

Otro aspecto es la infraestructura, debido a que cuentan con una nave industrial pero no con equipamiento necesario para que funcione como tal, debido a que no tienen sistema de energía acorde al trabajo que se desempeña ocasionando con esto que tengan que rentar una planta de luz particular originándose más gastos para la empresa y los socios.

El financiamiento es un punto que daña mucho el ingreso de los socios miembros de la empresa integradora, ya que al no contar con anticipos de los trabajos, se ven en la necesidad de buscar fuentes de financiamiento con empresas dedicadas al préstamo de dinero, o en su caso, a particulares quienes manejan tasas de intereses muy elevadas, pero que los socios recurren a ellos para poder sacar adelante su trabajo.

Con base a los puntos críticos encontrados en el desarrollo del diagnóstico se diseñaron estrategias de acción como propuesta para consolidar el desarrollo económico e institucional de la empresa integradora y en este tenor se proponen las siguientes recomendaciones prioritarias:

- Es necesario contar con un administrador totalmente capacitado para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la empresa con base a un plan de mejora continua.
- Contar con una oficina establecida; es decir, con un domicilio representativo fijo ajeno a cualquier domicilio particular de los miembros de la empresa.
- La empresa debe ubicarse apropiadamente en el marco institucional de la cadena productiva por lo que es recomendable realizar una revisión y apegarse más al desarrollo de la misma; para poder disfrutar de los beneficios, los cuales son repercusiones al implementar la cadena productiva como tal.
- Diversificar a los proveedores para los productos e insumos adquiridos, por lo tanto es indispensable contar con un catálogo de posibles proveedores los cuales sean de nivel local, regional, estatal y nacional.
- Hay que tomar en cuenta que la asociatividad de los productores es en el sentido de compartir conocimientos e información (talleres y capacitaciones) en la práctica, para homogeneizar la calidad y estándares de producción.
- Se debe de trabajar con instituciones públicas de apoyo a la comercialización, ya que este es el principal motor que producirá un impacto positivo en la motivación de los productores.
- Promover actividades de exposición y venta en centros comerciales a nivel estatal y nacional.

Bibliografía

Álvarez-Méndez, J. (2003), Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*.

Porter-Michael, E. (1996), Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésima Primera reimpresión. Editorial continental. México, 1996.

Anzola-Rojas S. (1993). Administración de Pequeñas Empresas. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México, D.F.

Llano Y León.(1997). Factores competitivos de las Empresas Manufactureras en diferentes países y sectores. Enfoques. En el financiero 20 de marzo y 3 de abril de 1997, sección análisis.

Pérez, C. (1996) la modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. Revista de Comercio Exterior No.5 México D. F.

Porter-Michael E. (1996). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Vigésima séptima reimpresión. Editorial compañía continental. México.

Porter-Michael E. (1991). *La Ventaja competitiva de las Naciones*. Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina.

Porter-Michael E. (1994). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México compañía editorial continental, 1ª. Edición, Decima reimpresión.

Micheli, J. (1998). *Competitividad en las plantas*. Revista Manufactura. Editorial Expansión. Octubre.

Müller-Gerardo, S. (1995). *El Caleidoscopio de la Competitividad*. Revista de la CEPAL. No. 56. Agosto 1995.

Villareal, R y Villareal T. (2003). La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. Edit. Mc Graw Hill Interamericana. 2da. Edi. México.

Villareal, R y De Villareal R. (2002). México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Ed.1ra. Edit. Océano de México. México.

Páginas electrónicas

Articulación productiva. Consulta el 19 de enero 2008, disponible en:

<http://www.ecobachillerato.com/blog3/2006/06/la-articulacin-productiva.html>

Cadena productiva. Consulta el 28 julio 2008, disponible en:

http://www.SNIP%20Cadenas_Prod%20%20RD_005-2008%20MEF.pdf.

Hieden, V. D. y Camacho P. (2004), *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola* Lima. Consultado el 10 enero 2009, disponible en:

http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoConocimiento/R/rde_cv_metodologias/rde_cv_metodologias.asp?CodSeccion=5&CodSubMenu=79 Pág.1-79

Jiménez-Castañeda, J. C., Domínguez-Hernández, M. L., Martínez Castro J. C., et al (s.f.), *Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México.* Instituto Politécnico Nacional, México. Consultado el 12 marzo 2009, disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/7_Estrategias%20y%20competitividad.pdf

Schumpeter, J. (1976), *Teoría del Desarrollo Económico.* Fondo de la Cultura Económica. México, Buenos Aires. Consultado el 27 de febrero 2008, disponible en: http://www.fondo_cultura/economica/Mexico