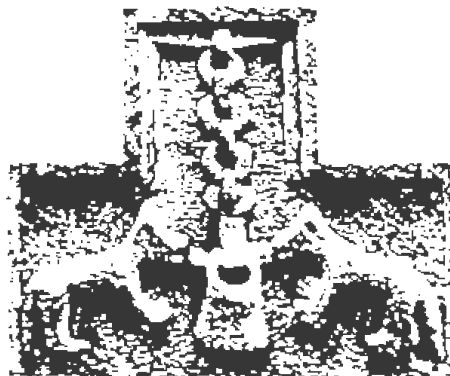


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“EL TEQUIO COMO UN EJEMPLO DE SUSTENTABILIDAD
EN LA COMUNIDAD DE IXTLAN DE JÚAREZ EN EL ESTADO DE OAXACA”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ARMANDO CARLOS OJINAGA CARBAJAL

Director de Tesis: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Lector 1: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Lector 2: Mtra. Graciela Saldaña Hernández

México, D.F.

2013



INDICE	PAGS.
INTRODUCCION	6-13
El Estado de Oaxaca	
Los usos y las costumbres	
Principales ciudades	
Grupos étnicos	
FUNDAMENTACION DE IXTLAN DE JUAREZ	13-34
Economía	
Medio físico	
Extensión	
Orografía	
Hidrografía	
Clima	
Principales ecosistemas	
Uso de suelo	
Perfil socio-demográfico	
Etnias	
Demografía	
Religión	
Infraestructura social y de comunicaciones	



Educación

Salud

Abasto

Deporte

Vivienda

Servicios Públicos

Medios de comunicación

Vías de comunicación

Actividad económica

PEA por sector

Atractivos culturales y turísticos

Museos

Fiestas y danzas

Música

Artesanía

Gastronomía

Centros turísticos

Gobierno

Principales localidades

Características del ayuntamiento

Autoridades auxiliares

Regionalización política

Reglamentación municipal



ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA 34-36

Hechos

Definición del problema

MARCO TEORICO UCFAS 36-51

Historia

Productos fabricados

Análisis de mercado

Insumos y productos

Canales de distribución y venta

Plan y estrategia de comercialización

Estructura de precios y política de ventas

Análisis de la competitividad

Análisis de mercados

PRODUCTOS SUSTITUTOS 51-52

ANALISIS COMPARATIVO CON OTRAS MARCAS 52-55

TENDENCIAS DEL ENTORNO 55

CADENA DE SUMINISTRO 55-66



ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	67-74
CADENA DE VALOR AGREGADO	75-76
PASOS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	76-77
CONCLUSIONES	77-78
RECOMENDACIONES	78-80
BIBLIOGRAFIA	81



INTRODUCCION.

ESTADO DE OAXACA

Se ubica al sur del país, en el extremo suroeste del istmo de Tehuantepec. Colinda con los estados de Guerrero al oeste, Puebla al noroeste, Veracruz hacia el norte y Chiapas al este. Hacia el sur posee casi 600 km de costa en el Océano Pacífico. Por su extensión, es el quinto estado más grande del país y ocupa el 4,8% de su superficie total. Alberga una rica composición multicultural donde conviven más de 16 grupos étnicos. El concepto de pueblo indígena se refiere a la descendencia de poblaciones que existían en el momento previo a la conquista y colonización, que poseen conciencia de su identidad y que han conservado parte de sus instituciones. Estas poblaciones habitan un territorio sobre el que se reconocen derechos de propiedad y posesión, además de la facultad para participar en el uso y conservación de sus recursos.

Los usos y costumbres

De los 570 municipios de Oaxaca, 418 (casi tres cuartas partes) se rigen por el sistema de usos y costumbres y sólo 152 por el sistema de partidos.

Los usos y costumbres reivindican al pueblo y le da identidad además de conservar sus costumbres. En estos municipios, la población se rige por una forma de gobierno basada en antecedentes históricos de vida comunitaria y son estos quienes dan la pauta acerca de la **toma de decisiones** que atañen a la comunidad. En el régimen de "usos y costumbres", las "autoridades" municipales no son extraídas de ningún partido político, es la comunidad quien elige para el cargo en la asamblea, considerando los servicios y la calidad moral de cada persona.



La asamblea popular es la máxima autoridad. En ella se reúnen todos los jefes de familia y mayores de edad, para debatir y analizar a manera de elegir a quiénes ocuparán los *cargos* municipales, llegando al final a un consenso.

En los últimos años ante el fenómeno de la migración, las mujeres 'jefas de familia' tienen voz y voto en la asamblea, y son ellas quienes 'prestan el servicio' a la comunidad en los cargos públicos que se les asignan. Aunque este fenómeno no es generalizado, es uno de los cambios que el Sistema de Usos y Costumbres ha tenido en las últimas décadas.

Los cargos van desde *topiles* (autoridad municipal equivalente al policía) hasta el presidente municipal, con duraciones que pueden variar según el pueblo. El cargo es una obligación y no un privilegio, quien es elegido trabaja para el beneficio de la comunidad y no recibe salario por ejercerlo.

Este modelo data del siglo XVI, cuando los colonizadores españoles impusieron como modelo el municipio castellano, pero las tradiciones locales lo modificaron, de modo que cada uno de los pueblos tiene una forma distinta de ejercer los usos y costumbres. El gobierno en Oaxaca fue básicamente llevado por el partido revolucionario institucional.

El tequio es una forma de organización colectiva de trabajo, representativa del sistema de usos y costumbres y consiste en contribuir con trabajo físico en la realización de alguna obra de interés común sin recibir retribución económica de algún tipo.¹

¹ www.nacionmulticultural.unam.mx



CDI (anteriormente el Instituto Nacional Indigenista INI) son divergentes. Para el primero, la población indígena nacional es de alrededor de 6% del total, en tanto que para la segunda, la proporción oscila entre 10 y 14%. En la página web de la CDI la cifra ofrecida por la institución es de 10 220 862 indígenas en el país en el año 2000, lo que constituiría cerca del 11% de la población mexicana. Los criterios empleados por la CDI para su cálculo incluyen, además del lingüístico, el lugar de origen, la identidad étnica de uno o ambos padres, la asunción individual de la identidad indígena, entre otros.

El último censo disponible que identifica a las etnias no solo por su carácter lingüístico, fue el realizado en 1921. Este censo indica que el estado estaba formado por un 69,17% indígena, siendo en aquel entonces el que contaba con la mayor proporción de este sector. También contaba con un 28,15% mestizo y apenas un 2,68% blanco. Se estima que en la actualidad el sector mestizo ha aumentado en cuanto el sector indígena proporcionalmente ha disminuido.

Actualmente, se reconocen 65 grupos étnicos, además del mestizo, distinguidos entre sí sobre la base del criterio lingüístico. Oaxaca es la entidad con mayor diversidad étnica y lingüística de México. En el actual territorio oaxaqueño conviven 18 grupos étnicos de los 65 que hay en México: mixtecos, zapotecos, triquis, mixes, chatinos, chinantecos, huaves, mazatecos, amuzgos, nahuas, zoques, chontales de Oaxaca, cuicatecos, ixcatecoa, chocholtecos, tacuates, afromestizos de la costa chica y en menor medida tzotziles; que en conjunto superan el millón de habitantes -más del 32% total- distribuidos en 2.563 localidades.

En el estado de Oaxaca existen diferentes grupos étnicos, entre ellos se encuentran: los amuzgos, cuicatecos, chatinos, chinantecos, chochos, chontales, huaves, ixcatecos, mazatecos, mixes, mixtecos, nahuatlacos, triques, zapotecos, zoques y popolucas. Hay muchas características que identifican a los grupos indígenas



y son comunes a todos. Sin embargo existen en ellos costumbres y tradiciones propias que nos permiten distinguirlos de los demás, así encontramos a los siguientes grupos:

1. Los amuzgos: habitan en el este de la región de la Sierra Madre del Sur. Todavía creen en los espíritus del mal. Realizan ceremonias encabezadas por el brujo y rezan al santo patrono.
2. Los cuicatecos: se ubican en la región de la Cañada, en el distrito de Cuicatlán. Viven en un mundo de magia en el cual brujos y hechiceros son una necesidad de todos los días. Creen en los chaneques y duendecillos.
3. Los chatinos: se encuentran en la Sierra Madre del Sur, principalmente en los distritos de Juquila y Sola de Vega. Creen en los fenómenos naturales como la lluvia, el viento, el trueno. Tienen prácticas mágico-religiosas que son asociadas a todas las etapas de la vida.
4. Los chinantecos: se localizan en el golfo y la Sierra Norte. Tienen un origen desconocido, pero aún conservan creencias relacionadas con los astros, animales y árboles.
5. Los chochos: habitan el norte de la Mixteca alta. De su antigua organización social solo queda la Cofradía de los santos, encargada de organizar la fiesta del santo Patrono.
6. Los chontales: se ubican al sureste de Oaxaca. Un anciano al que le llaman chagola, preside las ceremonias en las que se mezcla lo católico y lo autóctono.
7. Los huaves: viven en municipios costeros. Le rinden culto a los elementos naturales con la creencia de que tienen espíritu. La organización política se divide en tres: policías, regidores y juez.
8. Los ixcatecos: se encuentran en la Sierra Norte. Su ocupación es el tejido de la palma y la agricultura. Los fiscales y sacristanes son las autoridades.
9. Los mazatecos: viven en la región de la Sierra Norte. Hacen culto a los espíritus o deidades y estas creencias son llevadas a cabo por su brujo.



10. Los mixes: se ubican en la región de la Sierra Norte y parte del Istmo. La autoridad mixe se forma mediante el sistema de jerarquía tradicional: topiles, policías, cabos, mayores, comandantes y religiosos.
11. Los mixtecos: se encuentran al norte de Oaxaca. Entre los mixtecos el matrimonio es concertado con los padres e implica el pago, por parte de los padres del novio, de una cantidad de dinero o bienes que se devuelven si el matrimonio fracasa.
12. Los triques: se localizan sobre la Sierra Madre del Sur. Tienen muchas creencias mágico-religiosas; creen en deidades que rigen los fenómenos como el viento, la lluvia y el trueno.
13. Los zapotecos: no conforman una unidad homogénea, se han subdividido en tres grupos: los zapotecos de la Sierra del Sur de Oaxaca, los zapotecos de los Valles y los zapotecos del Istmo.
14. Los zoques: habitan en el este del istmo. Tienen como autoridad inmediata a los sacerdotes y cuentan con sus propias asociaciones

Economía



Refinería Antonio Dovalí Jaime en el Puerto de Salina Cruz



Planta Manufacturera de Cemento tipo Portland en Lagunas, en la región del Istmo de Tehuantepec

En el lugar treinta y uno de la economía federal, el estado de Oaxaca contribuye con el 1,6% del PIB (Producto Interno Bruto) nacional. La población económicamente activa se calcula en 1.076.829 habitantes.

La actividad económica más practicada en Oaxaca es la agricultura. Se cultiva la caña de azúcar, limón, naranja, alfalfa, cebada, maíz, aguacate, piña, arroz, melón, sandía, maquey, café, tabaco, siendo la zona de mayor potencial agrícola la Región Cuenca del Papaloapan, específicamente en Tuxtepec.

El segundo polo económico, se encuentra en el sector terciario, que domina la ciudad de Oaxaca por su condición de capital.

La actividad económica está centrada en el sector terciario de la economía, específicamente en las actividades comerciales, en servicios de restaurante, hoteles y transportes. La producción de mezcal en los Valles Centrales es una de las actividades primarias de la región, no así en la región Istmo de Tehuantepec donde la industria manufacturera tiene una presencia importante, en las que destaca la Refinería Ing. Antonio Dovalí Jaime, nombrada así en honor del primer director del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) ubicada en el Puerto de Salina Cruz. La producción manufacturera de cemento tipo Portland se realiza en Lagunas, generación de energía limpia en Juchitán de Zaragoza, producción de cerveza en San Juan Bautista Tuxtepec, azúcar



Refinado en San Juan Bautista Tuxtepec, producción de papel en San Juan Bautista Tuxtepec, producción de biocombustible (Etanol) en San Juan Bautista Tuxtepec y generación de energía eléctrica en la presa Miguel Alemán Valdez (Temascal) en Soyaltepec.

En términos de finanzas públicas, como dato relevante se puede mencionar que en 2006 el Estado de Oaxaca obtuvo ingresos por 32.309 millones de pesos a precios corrientes, en 2010, al Estado le aprobaron un presupuesto que supera los 47 mil millones de pesos. Alrededor del 95% de ese ingreso proviene de la federación.

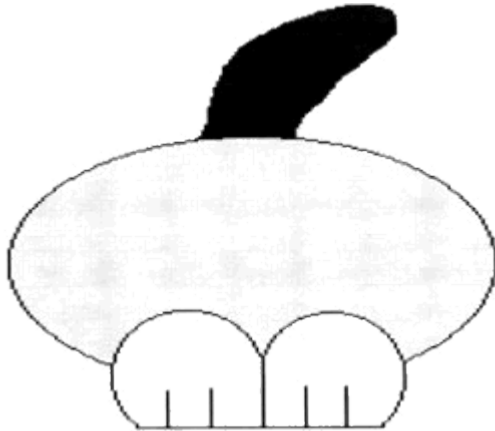
Durante los últimos años, los gobiernos estatales han tratado de sacar provecho al gran potencial turístico que ofrece el estado, contando con dos destinos que han puesto a Oaxaca en el mapa: la Ciudad de Oaxaca y Huatulco.

FUNDAMENTACION IXTLAN DE JUAREZ

Toponimia

La población objeto del estudio fue llamada en zapoteco LAA YETZI, LAA significa hoja y YETZI grueso, “Hoja gruesa o magueyera”; en mexicano IXTLAN, IXTLE significa hilos o fibras; TLAN lugar de “Lugar de fibras”. Algunos autores difieren de esta denominación, aunque también se refieren al vocablo ITZTLI que significa piedra u obsidiana “Lugar de pedernales o tierra de obsidiana”.

Glifo



Está representado por un objeto hecho a base de obsidiana.

HISTORIA

Reseña Histórica

Se dice que los habitantes vinieron de un lugar llamado San Pedro Laduu, y se ubicaron en lo que es su actual territorio hace más de 500 años.

No se sabe exactamente la fecha en que los antecesores de Ixtlán llegaron al lugar procedentes de Ladú y Tarabundí, pero si se sabe que fue antes de la llegada de los españoles.



El primer contingente que arribo fue militar, porque trataron de defender sus tierras de una invasión extraña; su primer campamento estuvo en lo que actualmente es



el “cerro de los cuarenta días” y por falta de agua se trasladaron al peñón que ahora se llama en Zapoteco Schiac-Ila-diac, o sea el “cerro de los palos tiernos”, mas conocido con el nombre de Cuachirindoo, donde tuvo lugar un combate con los invasores.

Terminada la guerra, unos volvieron a su lugar de procedencia, otros prefirieron quedarse y un tercer grupo no quiso ni lo uno ni lo otro por el frío que hacia en Ixtlán, por el calor y las víboras de Ladú, prefirieron estacionarse y fundar lo que ahora es el pueblo de San Pedro Yaneri.

Les agradó el sitio por la abundancia de agua y maguey, éste les proporciona la flor de los quiotes para alimento, el ixtle para la ropa y cuerdas, las hojas para los techos, las espinas para agujas, el pulque para embriagarse y los gusanos de los troncos para darles sabor a la sal.

Pedro Gracia, de ochenta años de edad en la época de su fallecimiento, originario del lugar, con el sobre nombre zapoteco de VETU LOO SCHIA, o sea “Pedro sobre la piedra”, de escasa cultura hispana puesto que sólo habló el zapoteco y entendió pocas palabras del castellano. Meses antes de su muerte relato lo siguiente:

“Hace mucho tiempo, pero mucho tiempo, tal ves (sic) como unos cuatrocientos años, que nuestros abuelos, viviendo tranquilos en Ladú, fueron amenazados por enemigos poderosos que venían a quitarles las tierras y sujetarlos bajo el mando de un jefe y rey llamado Moctezuma, de muy lejanas tierras, ca-nee-dic-ta (los de México)”.

“Una vez en Tuxtepec, en la tierra baja, de un solo paso (jornada) llegaron asta (sic) Ladú, donde dejaron en señal de su paso una campana de piedra que todavía está; el siguiente paso lo dieron hasta el cerro “ De los cuarenta días”, y como señal dejaron pintados el sol y la luna detrás del cerro de Cuchirindoo. De allí se dirigieron por el rumbo de Mitla, y en el lugar llamado Albarradas dejaron como muestra de su paso sobre unas piedras dibujos de unas culebras”.

Era mucha la tropa que lo acompañaba, siendo respetados y temidos por todos los pueblos; el jefe era tan poderoso que los mismos cerros se pandeaban para darle



paso, los ríos suspendían su curso para que los cruzara y hasta los animales le ayudaban; las víboras se ponían mas ponzoñosas, las hormigas molestaban a sus enemigos y las águilas y zopilotes volaban sobre ellos; si veían enemigos volvían para avisarlo, y cuando estaban en marcha la tierra temblaba a su paso.

“Eran muy chuzcos(sic), observadores maliciosos, todo lo registraban, nada escapaba de su mirada y muy desconfiados; todo lo destruían, se comían cuanto encontraban y lo demás se lo llevaban; hazte cuenta que se trataban de langostas. Ocuparon todos los pueblos y todo lo robaban. Nuestras gentes, para evitar su encuentro, se escondían en los bosques más espesos, y los que podían les hacían frente, pero siempre que tuvieran la ventaja”.

“Nuestras gentes se les enfrentaron en cuachirindoo (sic), y en la pelea murió nuestro capitán Juppa, de una flecha envenenada. Sus soldados, de pena ya no regresaron a Ladú y se quedaron para fundar el pueblo”.

Cronología de Hechos Históricos

Fecha	Acontecimiento
1856	Fundación de Ixtlán de Juárez por personas provenientes de Laa Du.
1914	Revolución orosquizta ixtepejana, donde personas de Ixtepeji intentaron apoderarse del territorio del municipio de Ixtlán de Juárez.
1846	Rebelión de los aztecas, cuando intentaban conquistar el territorio de los zapotecas de Ixtlán.



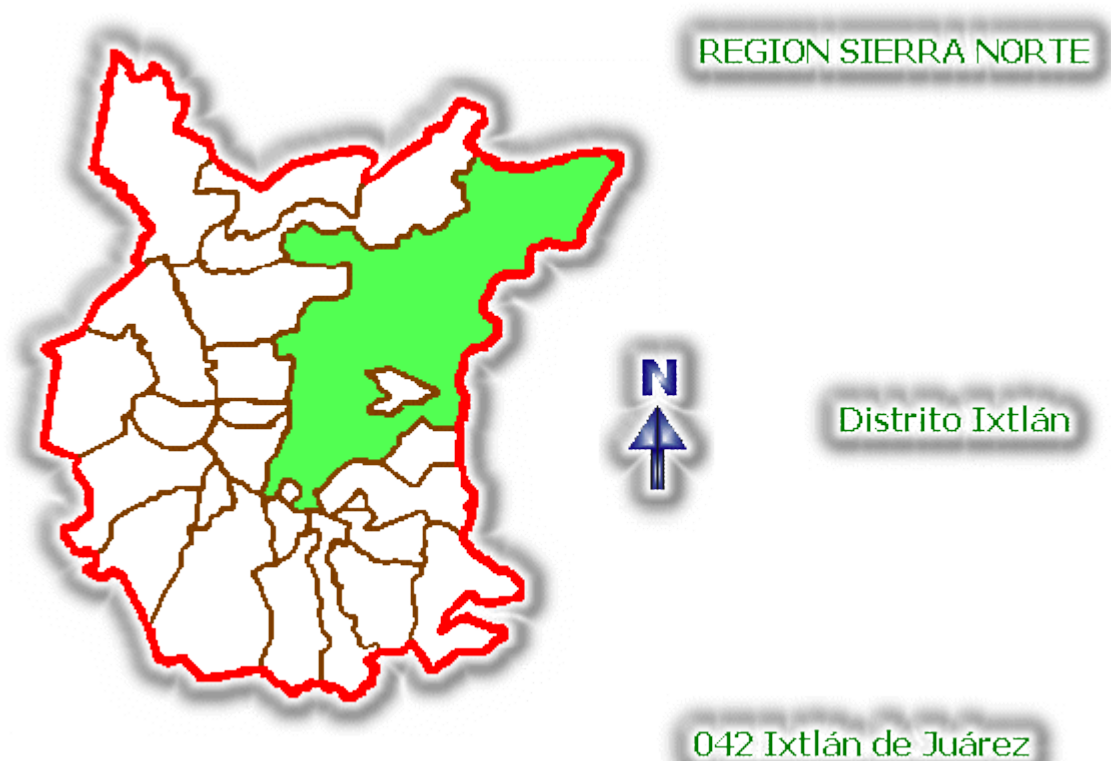
MEDIO FÍSICO

Localización

Se localiza en la región de la sierra norte, pertenece al Distrito de Ixtlán de Juárez. Se ubica en las coordenadas: latitud norte 17°20' y longitud oeste 96°29', a una altitud de 2,030 metros sobre el nivel del mar.

Colinda al norte con Santiago Comaltepec y Ayotzintepec, al sur con Guelatao de Juárez, San Miguel Amatlán, Capulalpam de Méndez, San Miguel Yotao y San Pedro Yaneri, al oeste con San Pablo Macuiltianguis, San Juan Atepec, San Juan Evangelista Analco y Santa María Jaltiguis y al este con Santiago Jocotepec, Santiago Camotlán, Santiago Lalopa, San Juan Yaeé y Tanetze de Zaragoza.

Su distancia aproximada a la capital del estado es de 65 km.





Extensión

La superficie del municipio es de 548.60 km², representa 0.6% de la superficie total del estado.

Orografía

Las principales montañas del municipio son: Raa-nita, La Cumbre la cual se encuentra a 3,200 metros sobre el nivel del mar, y La Guetzi que se encuentra incluida en la provincia fisiográfica denominada sistema montañoso del norte de Oaxaca, al oriente se une con la sierra madre del sur para formar el denominado nudo o cordón cempoatepetl.

Hidrografía

El municipio cuenta con cinco ríos denominados “Río Grande”, “Río Soyolapan” (límite natural), “Río de las Codornices”, “Río de las Calaveras” y “Río Raa-nita” además de la cascada “Paraje de la 1020” y un arroyo llamado “Shoo-beto” del cual se abastece la población del vital líquido.

Clima

Va desde templado a frío, con lluvias en verano y heladas en invierno. Templado, templado frío, frío semi tropical, tropical, colindando con la vertiente que desemboca con el golfo de México.

Principales Ecosistemas

Flora

Flores: Azucena, margarita, agapando, alcatraz, gladiola, nube, rosa, crisantemo, betulia, geranio, bugambilia, flucia, flor de perrito y tulipán. Plantas comestibles: Hierba santa, poleo (hierba de borracho), hierbabuena, guaje, quelite, mostaza, hierba mora, chepiche, hierba de conejo y hongos. Frutos: Durazno, membrillo, nueces, naranja, guayaba, peras, higos, nísperos, granadas, ciruela, cereza, manzana, plátano, mandarina, limón y lima. Plantas exóticas o para decoración: Helechos, pinavete, orquídeas, nochebuena y huele de noche. Plantas medicinales: Árnica, pirul, ruda, albahacar, poleo (hierba de borracho), romero, manzanilla, chichicastle, lengua de vaca, malba, estafiate, paletaria, Hamo Real,



Pinguica y cola de caballo.

Árboles: Hoja grande, palo de águila, palo blando, aguacatillo, pinabete, ayacahuite, pino negro trementinado, pino zarcina grande, pino negro, pino colorado, ya veri velchari, pino negrito, encino de hoja delgada, encino cucharilla blanca, yadixia, cucharilla blanca, encino cucharilla roja, encino negro hoja delgada, 222encinon amarillo, encino roble hoja ancha, huachichi, aguacate, fresno, palo de cruz, naranja montés, tepehuaje, guaje, árbol todo santos, encino roble, encino hoja sen, ya vitu, zapotillo, limoncillo hoja ancha, guaje de mate, gujiniquil, capulincillo, naranjillo, yalleri too, almendro, mora montés, junote capulín, junote de majahua, madroño, encino, cucharilla negra, encino negro hoja delgada, mamey, pino negro cascarudo, ya lacuzucu, pino colorado, laccu, pochotle, cedro, tepehuaje, ya dinaa.

Fauna

Aves silvestres: Pájaro azul, pico real, garza blanca, águila negra, pájaro matraca, zopilote, salta pared, carpintero, paloma, cuervo, pájaro azul copetón, gallinilla, colibrí, correcaminos, águila, calandria, jilguero, golondrina, chachalaca, pava, ave nacional, paloma tortolita, búho, pico de canoa, tucán, lechuza, gorrión, chupamirto, chachalaca, guajolote montés y perico.

Mamíferos silvestres: Cacomixtle, coyote, puerco espín, zorrillo, armadillo, tlacuache, oselote, tigrillo, leoncillo, perro de agua, gato montés, tejón, venado cola blanca, jaguar, ratón, cuatro ojos, mapache, puma, ardilla gris, conejo, jabalí, tapir, zorro, temazate (venado en peligro de extinción), ardilla voladora y oso hormiguero.

Especies acuáticas: Nutria, trucha y bobo.

Reptiles: Víbora de cascabel, escorpión, coralillo, camaleón, nauyaca, boa y lagartija.

Características y Uso del Suelo

El tipo de suelo localizado en el municipio es el Regosol eutrico. Es un suelo que se caracteriza por no presentar capas distintas. Son de susceptibilidad variable a la erosión, de fertilidad moderada o alta, su uso agrícola está condicionado a la



pedregosidad.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Grupos Étnicos

De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, en el municipio habitan un total de 4,176 personas que hablan alguna lengua indígena.

Evolución Demográfica

De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, el municipio cuenta con un total de 7,188 habitantes. La población total del municipio representa el 0.21 por ciento, con relación a la población total del estado.

Religión

Al año 2000, de acuerdo al citado Censo efectuado por el INEGI, la población de 5 años y más que es católica asciende a 5,127 habitantes, mientras que los no católicos en el mismo rango de edades suman 1,246 personas. A pesar de las prácticas religiosas y el cristianismo, muchas familias conservan algunas de las creencias que tenían antes de la conquista.



INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

Educación

El municipio cuenta con las siguientes escuelas:

- 12 preescolares
- 9 primarias de ejercicio completo
- 3 primarias de enseñanza hasta el 4° año.
- 3 telesecundarias
- 1 secundaria
- 1 Nivel medio superior (CECYTE)
- 1 Nivel medio superior por televisión (TELECOBAO)

Salud

El municipio cuenta con atención hospitalaria, distribuida en nueve casas de salud, dos clínicas del I.M.S.S. y un hospital regional en la cabecera municipal.

Abasto

El municipio cuenta con un mercado público, un tianguis que se pone en la plaza los días lunes y algunas misceláneas de abarrotes para abastecer a la población de



alimento, ropa y calzado.

Deporte

El municipio cuenta con las siguientes canchas deportivas:

- 1 de fútbol
- 7 de basquetbol
- 1 de béisbol
- 1 de voleibol

Vivienda

De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, en el municipio cuentan con un total de 1,703 viviendas de las cuales 1,686 son particulares. El tipo de material con el que están construidas la mayoría de las viviendas del municipio es de: cemento en pisos, Adobe muros y lámina galvanizada en techumbres. Sólo algunas casas de la población, están construidas de madera.

Servicios Públicos

La cobertura de Servicios públicos de acuerdo a apreciaciones del ayuntamiento es:

Servicio	Cobertura (%)
Agua potable	70
Alumbrado público	100
Mantenimiento del drenaje urbano	60
Recolección de basura y limpieza de las vías públicas	100
Seguridad pública	90
Pavimentación	80
Mercados y centrales de abasto	60



Rastros	60
---------	----

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación más importantes en el municipio son: Las señales de radio y televisión que transmiten las repetidoras regionales. Además se reciben señales privadas de televisión por satélite (sky y directv).

Vías de Comunicación

El municipio es atravesado por la carretera federal No. 175 Oaxaca-Tuxtepec.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Principales Sectores Productos y Servicios

Forestal

La actividad económica más importante es la forestal. Ixtlán de Juárez es un municipio que presenta tres climas distintos, producto de esto es la riqueza de maderas finas con que cuenta.

La actividad forestal emplea al 70% de la población económicamente activa. Debido a la correcta explotación de sus bosques Ixtlán de Juárez tiene actualmente el premio Mundial al Desarrollo Forestal Sustentable 2000.

La segunda y tercera actividad en orden de importancia es el comercio y la agricultura; los servicios también ocupan un lugar importante en la economía de la localidad.

Población Económicamente Activa por Sector

De acuerdo con cifras al año 2000 presentadas por el INEGI, la población económicamente activa del municipio asciende a 2,423 personas, de las cuales 2,407 se encuentran ocupadas y se presenta de la siguiente manera:

Sector	Porcentaje
--------	------------



Primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca)	59
Secundario (Minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y electricidad)	15
Terciario (Comercio, turismo y servicios)	24
Otros	2

2

² INEGI 2011

ATRATIVOS CULTURALES Y TURÍSTICOS:

Monumentos Históricos



La población de Ixtlán de Juárez es visitada debido a la cercanía que tiene con el pueblo natal de Don Benito Juárez. Además, es un poblado que guarda una belleza arquitectónica y urbana. El pueblo cuenta con cuatro templos construidos en diferentes fechas, el más significativo es el que se encuentra cercano al Palacio Municipal, Templo de Santo Tomás, construido en el siglo XVIII; Además la Capilla de la Asunción, Capilla de la Soledad y de San Francisco, la cual, actualmente se encuentra en ruinas; Así como también dos templos evangélicos.



Museos

Cuenta con el museo Laayetzi, el cual se encuentra ubicado en el centro de la localidad. Este museo exhibe especies de fauna silvestre disecadas, además cuenta con un espacio donde se muestran objetos de la antigüedad de Ixtlán así como las artesanías de madera (objetos de cocina y uso diario) que son elaboradas en la comunidad.





Fiestas, Danzas y Tradiciones

Fiestas Populares

Anualmente se celebran las fiestas en honor a los Santos Patronos de las iglesias que corresponden a los barrios del poblado:

- 29 de Junio, Barrio San Pedro
- 15 de Agosto, Barrio de la Asunción
- 4 de Octubre, Barrio de San Francisco
- 18 de Diciembre, Barrio de la Soledad
- 21 de Diciembre, en honor al apóstol Santo Tomás

La fiesta más importante de la población y en la que participan todos sus habitantes, corresponde al 21 de Diciembre, en honor al apóstol Santo Tomás (El Santo Patrón del Pueblo), cuya organización está a cargo de la comisión integrada por ciudadanos de la población, nombrados en asambleas de ciudadanos. También se realiza una calenda 3 días antes de la fiesta con la representación de cuadros religiosos en carros alegóricos, hay cuatro barrios y cada uno de ellos hace un carro alegórico, y uno la autoridad municipal, que representa a Santo Tomás, de los cuales se premian a los 3 mejores y se recorren las principales calles de la comunidad amenizando con una banda filarmónica.

Al día siguiente se queman juegos pirotécnicos en el atrio del templo (las fiestas de los barrios se celebran de similar manera en su fecha correspondiente). Es el único lugar de la región donde anualmente se organiza el baile de los compadres, esto se realiza la primera semana de septuagésimo, anterior al miércoles de ceniza (esto resulta ser en la primera semana del mes de febrero). El carnaval que se festeja el último domingo antes de la cuaresma, en el cual todos los habitantes de la comunidad suben al cerro de cuachirindoo a celebrar esta fiesta disfrutando de tamales y tepache.



Danzas

Danza de los lanceros.

Tradiciones

El 1, 2 y 3 de noviembre se celebra la fiesta de “Todos los Santos” en la cual se acostumbra a poner un altar con flores, frutas, pan y comida en honor a los fieles difuntos, además de llevarles flores al panteón. Las clásicas posadas que se realizan en el mes de diciembre, en las cuales se ofrece tamales, dulces y atole a los asistentes. Además de la celebración de la Semana Santa.

Música

Música de viento (bandas filarmónicas).

Artesanías

Marcos de madera y utensilios de barro (ollas, cántaros, etc.)



Gastronomía

Platillos: Mole, amarillo (hongos, pollo, res).

Dulces: Jaleas y dulce de calabaza.

Bebidas: Tepache y pulque.

Antojitos: Tamales de chepil, dulce y mole.

Centros Turísticos

Templos parroquiales del siglo XVII “El Mirador”, grutas “El Arco”, la comunidad, granja piscícola, corredor y pesca. Proyecto “Ecoturismo”: Turismo de montaña y senderos interpretativos.



GOBIERNO

Principales Localidades

La cabecera Municipal es Ixtlán de Juárez las localidades de Mayor importancia son San Juan Yagila, Santa Cruz Yagavila, Santa María Yahuiche, Santa María Zoogochi, Santiago Teotlasco, Santo Domingo Cacalotepec, San Gaspar Yagalaxi, San Miguel Tiltepec, Santa María Josaa, La Luz, La Josefina y La Palma.

Caracterización del Ayuntamiento

El ayuntamiento se encuentra integrado por los siguientes miembros:

- Presidente Municipal: Es el encargado de la administración.
- Sindico Municipal: Imparte la justicia a nivel municipal.
- Regidor 1° (de Hacienda): Es el encargado de revisar las cuentas del municipio.



- Regidor 2° (de Educación): Es el encargado de coordinar para impulsar la educación en los diferentes instituciones educativas que existen en la comunidad.
- Regidor 3° (de Salud): Es el encargado de promover y vigilar la salud de toda la comunidad en general.
- Regidor 4° (de Obras Y Mercados): Es el encargado de vigilar el buen funcionamiento y construcción de obras.
- Regidor 5° (de Deportes, Cultura Y Recreación): Es el encargado de fomentar el deporte y la cultura.
- **Regidor 6° (de Ecología): Encargado o comisionado de promover el cuidado de la ecología y el medio ambiente.**



Autoridades Auxiliares

El presidente municipal se auxilia en el tesorero municipal, el secretario municipal, el alcalde o juez menor de la paz, seis agencias municipales y 6 agencias de policía, para la administración de su gobierno.



Regionalización Política

El municipio pertenece al cuarto Distrito Electoral Federal y al tercer Distrito Electoral Local.

Reglamentación Municipal

El Municipio cuenta con Bando de Policía y Gobierno. Además se apega a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal.

Cronología de los Presidentes Municipales

Presidente Municipal	Período
Hermenegildo Ruiz Aquino	2005-2007
Pedro Torres Pérez	2008-2010

CRÉDITOS

H. Ayuntamiento de Ixtlán de Juárez.

Enciclopedia de los Municipios de México

OAXACA

© 2009. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal,
Gobierno del Estado de Oaxaca



Establecimiento de la universidad

Como es una región montañosa rural, la educación superior no había sido previamente disponible. En Abril de 2005 el gobierno del estado de Oaxaca estableció la **Universidad de la Sierra Juárez** para ayudar a promover el desarrollo y la educación de los ciudadanos en la región Sierra Norte. Actualmente la Universidad ofrece grados en los ámbitos de silvicultura, computación, ciencias ambientales, biología y tecnología de los recursos naturales. UNSIJ también alienta a cuatro actividades académicas básicas entre sus estudiantes, entre ellos: enseñanza, investigación, enriquecimiento cultural, y promover la cooperación regional del desarrollo.

HISTORIA

- ✘ 1940 Inicia el aprovechamiento de la madera concesionando el bosque a un particular C. Manuel F. García.
- ✘ 1956 El C. Manuel F. García se retira conjuntamente con su industria.
- ✘ 1957 Se realiza por FAPATUX un estudio fotogramétrico con fines de aprovechar la Sierra Juárez.



- ✘ 1958 Se concesionan los bosques de la comunidad a Fabricas de Papel Tuxtepec por un 25 años.
- ✘ 1974 Se establece en la comunidad por parte de FAPATUX un aserradero llamado IXCAXIT, integrada por Ixtlán, Capulalpam, Xiacui y la Trinidad.
- ✘ 1977 Con la elaboración de un estudio forestal fotogramétrico se aprueba el estudio con un ciclo de corta de 17 años.
- ✘ 1981 Se constituyó la Unidad de Producción para Aprovechamiento forestal “ Lic. José López Portillo”, formada por las comunidades: Ixtlán y Xiacui, la cual estuvo trabajando los recursos de las mismas comunidades hasta el año de 1988, año en que esta Unidad se desintegra quedando únicamente Ixtlán de Juárez.
- ✘ 1988 La comunidad de Xiacui se separa y la Unidad se reestructura dando un paso más al desarrollo, a nivel regional, integrándose en una Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez.
1991 La Unidad Comunal se consolida e inicia gestiones para contar con sus propios Servicios Técnicos Forestales.
- ✘ 1992 La comunidad obtiene su concesión de los Servicios Técnicos Forestales e inicia un estudio de manejo integral para las próximas 10 anualidades.
- ✘ 1993 Concluye el estudio de manejo integral forestal, empieza la anualidad 1/10 e inicia el reforzamiento de su industria instalada así como la formación de un centro de distribución de madera y productos en la Cd. de México ³

UNION FORESTAL SANTO TOMAS IXTLAN

- ✘ **FECHA DE NACIMIENTO: 6 DE ENERO DEL 2008.**

³ Presidencia Municipal ixtlan de Juárez.



- ✘ DUEÑOS: COMUNEROS ACTIVOS.
- ✘ OBJETO SOCIAL: DERRIBO, ELABORACION, EXTRACCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACION DE LOS RECURSOS FORESTALES.

COLABORADORES UCFAS:

ADMINISTRACION	6
OPERACIÓN FORESTAL	4
CORTADORES	16
GRUAS	22
CAMINOS	2
TALLER MECANICO	1
OPERADOR TORTHON	1

ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA.

Es indudable el hecho de que la administración empírica existe. Este, es el principal motivo por el cual decidí elaborar este caso. Ya que la modernidad de nuestro mundo exige una administración que vaya más allá del simple conocimiento adquirido a través de la experiencia. Nuestro mundo global, demanda profesionistas preparados en un aula universitaria, que estén consientes de los siguientes:

HECHOS.

1.-**La empresa moderna** requiere de una visión global del mundo, es un sistema abierto que influye y se permite ser influenciada por el ambiente de su entorno.

2.- No debe permanecer estática, debe ser flexible y cambiante en base a lo que su mercado demanda.



3.- Necesita una administración estratégica, que le permita anticiparse al futuro, requiere ser creativa e innovadora.

4.- Debe tener una visión de negocio y no solo una visión de empresa.

5.- Debe concebir al cliente como su razón de existir y busca crear relaciones a largo plazo, que le permitan contar con su lealtad.

6.- Debe dar una propuesta de valor a través de un plan de negocio, que le permita potencializar su crecimiento.

7.- Demanda líderes que influyan en sus clientes internos, para que estos proyecten una imagen de competitividad a sus clientes externos, se debe reflejar calidad en el producto o servicio que se oferte.

Con lo anterior, puedo afirmar que en cada hecho enlistado, existe sin duda un elemento que está presente y que es vital para que la empresa subsista, este elemento es el cliente. Sea interno o externo. Es el capital humano quien da vida a ese ente llamado empresa. En palabras sencillas, “Se debe tratar de sumar el mayor número de clientes posibles, recordando que **MERCADO** es la suma total de clientes reales y potenciales que existen en nuestro entorno; que no existen fronteras y que para lograr sumar clientes se requiere de un modelo de valor superior al que entregan nuestros competidores, solo así lograremos la excelencia que se requiere para liderar mercados.

DEFINICION DEL PROBLEMA.

Versa un conocido refrán: “Renovarse o morir”, pues la experiencia demuestra que quien permanece en el pasado, se rezaga hasta que finalmente deja de existir. Es condición de vida, todo ser viviente es cambiante, cumple un ciclo, nace, se desarrolla y finalmente muere. La empresa también es así, tiene un ciclo de vida, del buen



empresario depende prolongar su ciclo. Siempre renovándose, siempre siendo creativo, siempre atreviéndose a hacer las cosas de manera diferente a los demás. Si se hacen siempre las cosas igual que en el pasado, el resultado será tristemente el mismo. Si se hacen las cosas diferentes, el resultado necesariamente será diferente. Se debe ser alguien que rompa paradigmas. Se debe romper con esas tradiciones y costumbres de la empresa antigua, que vive en el pasado y que tarde o temprano está condenada a morir.

Aclaro, que no aplica aquello que dice que todo tiempo pasado fue mejor, no es el caso. Del pasado se debe tomar lo positivo, lo útil. El pasado, tiene algo que lo hace demasiado valioso, ese valor no es otra cosa que la experiencia. Esto es lo que debemos aprovechar para cimentar las bases de la empresa moderna. Estoy consiente de la condición normal del ser humano, la resistencia, el temor al cambio. La incertidumbre de no saber a ciencia cierta que nos depara el destino. ¡hay que atreverse! . Hay que romper aquello que se sostiene de HASTA NO VER NO CREER. Ahora nuestro sentir debe ser: HAY QUE CREER PARA VER. Creer en uno mismo, creer en nuestras capacidades y las de los demás. Creer que si se puede ser diferente y triunfador. Pero para ello, se requiere conocimiento y si uno ha sido bendecido con ese don, debe compartirlo. Alguien me comentó alguna vez que de nada serviría ser el hombre más sabio del mundo, si dicho conocimiento se atesora para uno mismo, hay que compartirlo. Y eso es precisamente lo que quiero hacer con este desarrollo del caso. Ayudar a esa comunidad del estado de Oaxaca, que requiere crecer y seguir siendo ejemplo para otras comunidades del Estado, que los ven como ese buen ejemplo a seguir. Ese es precisamente el problema: Nadie les tiende la mano de manera incondicional y yo quiero hacerlo, compartiendo con ellos mi experiencia y el conocimiento actualizado que adquirí al cursar este posgrado, si lo logró no habrá sido en vano.



MARCO TEORICO U.C.F.A.S.

El problema, estriba en que la empresa UCFAS desconoce lo que en la actualidad, toda empresa debe ser, más aún en este mundo globalizado.

El objetivo es lograr un mayor posicionamiento del producto producido. Quiero demostrar que se puede establecer un concepto de diferenciación en la mente del consumidor. Estoy seguro que se pueden destacar atributos tales como: beneficios, características (diseños, colores, duración), pero sobre todo **SUSTENTABILIDAD**. Buscaré proyectar imagen de competencia, bajo tres preceptos, principalmente:

- 1.-Que lo compruebe el cliente.
- 2.-Que sea si no imposible, por lo menos difícil de copiar
- 3.-Que sea una ventaja competitiva.

La estrategia de marketing se desarrollará siguiendo los siguientes puntos.

Historia de la empresa

Productos fabricados

Mercado

Competencia directa

Productos sustitutos

Análisis comparativo con otras marcas

Tendencias del entorno (oportunidades, amenazas)

Estrategia de mercadotecnia

HISTORIA

Las más de 19 mil hectáreas que comprenden los bienes comunales de Ixtlán de Juárez, entre selvas tropicales, bosques y vegetación baja, son propiedad de 384 indígenas zapotecos y sus familias, y están certificadas desde 2001 por el sello **Smart**



Wood, primer programa mundial de certificación forestal sostenible creado en 1989. La extensión es equivalente a 28 veces el tamaño de las tres secciones del Bosque de Chapultepec de la ciudad de México

Esta certificación representa una herramienta para la conservación de los recursos naturales, ya que "a través de un sello que garantiza a los consumidores que el producto que están adquiriendo es el resultado de prácticas sustentables bajo principios y criterios, que buscan el balance ecológico, económico y social, así como el respeto a los derechos de los trabajadores y la gente local".

La comunidad de Ixtlán de Juárez se ubica a 60 kilómetros al noreste de la ciudad de Oaxaca, y actualmente cuenta con 5 mil habitantes, quienes durante los pasados 55 años han ido adquiriendo conciencia de que **"si hay bosque habrá comida y por ello lo cuidan"**.

A siete años de haber recibido la certificación por el manejo sustentable de sus bosques, Ixtlán de Juárez recibió en octubre de 2005 el reconocimiento de este certificador por haber sido la única comunidad, entre otras 43 localidades y ejidos con bosques certificados en México, que no ha recibido ningún tipo de recomendaciones para conservar la declaratoria.

Los ejidatarios de este pueblo -en cuya iglesia de Santo Tomás fue bautizado el ex presidente Benito Juárez- no sólo cuidan sus bosques y selvas, sino que decidieron darle valor agregado a sus recursos naturales

La asamblea de comuneros, máxima autoridad del poblado y representada por el comisariado de bienes comunales, es propietaria de una fábrica de muebles que en su inauguración en **septiembre de 2004 llevaba una inversión de 19.7 millones de pesos**, de los cuales **14.5 millones fueron aportados por la misma comunidad** y el resto son apoyos de los gobiernos federal y estatal.



Esta fábrica de muebles es la más avanzada en la entidad, pues cuenta con tecnología de punta importada de Alemania e Italia, con la que se elevó la calidad en su producción y ello motivó que el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca les hiciera un pedido de 24 mil muebles para salones de clase

Smart Wood trabaja en México con 43 comunidades y 19 industrias forestales certificadas, con una extensión de 800 mil hectáreas de bosque certificadas, mediante el programa se proporciona a la comunidad de Ixtlán de Juárez asesoría técnica para el proceso de elaboración de muebles, ya que entre su misión conservacionista se ofrece:

Capacitación, apoyo técnico y mercadeo a las comunidades, ejidos e industrias forestales certificadas.

Con lo anterior, se busca "lograr un mayor rendimiento de la madera que cortan y la capacidad técnica para elaborar productos finales que cumplan con los requisitos del mercadeo y enlaces con mercados que paguen precios justos".

Los estándares de manejo para la certificación de Smart Wood requieren de prácticas de bajo impacto, la protección de los hábitats silvestres, la conservación de los recursos biológicos, y la minimización del daño al bosque durante los periodos de corta.

Los bienes comunales de Ixtlán de Juárez cuentan con una superficie total de **19 mil 310 hectáreas**, de las cuales 6 mil 921 son de bosques mesófilos y de montaña. Estos son casi inaccesibles y no se tocan porque allí viven especies como el jaguar y el tapir, declaradas en peligro de extinción.

De la superficie susceptible de explotación forestal, 4 mil 461 hectáreas fueron destinadas para un área de conservación, donde se encuentran las fuentes de agua, mientras que 6 mil 832 hectáreas se destinaron para la explotación maderable.



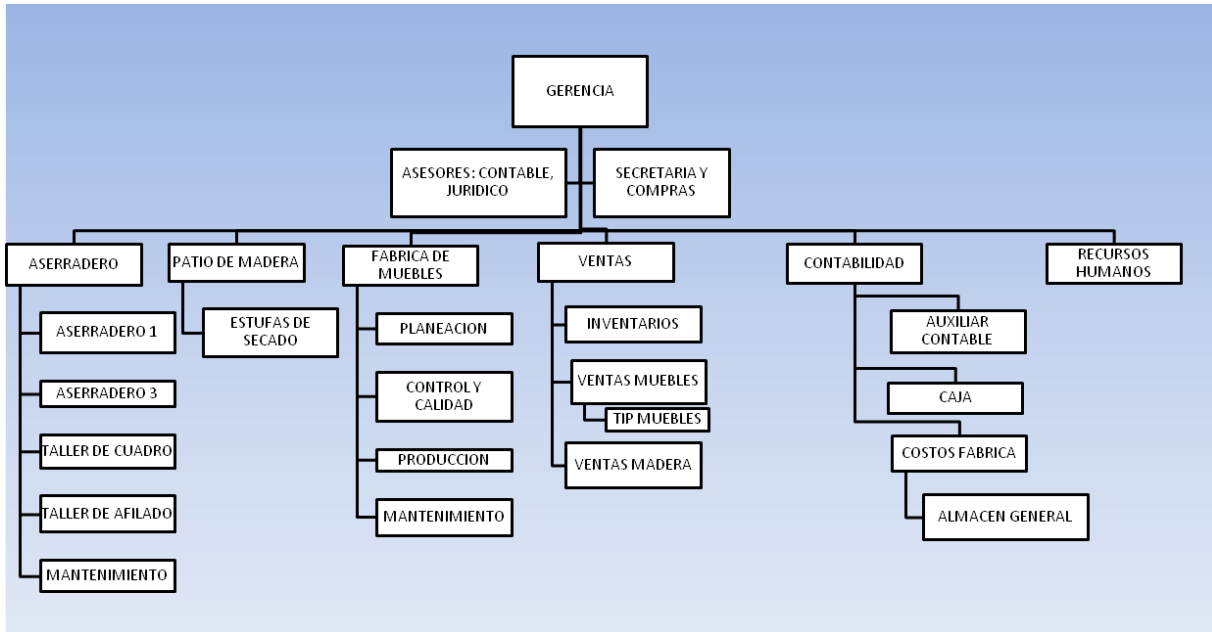
Ixtlán de Juárez, cuenta con diferentes empresas dentro de la misma comunidad, siendo la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios, una de las empresas existentes, la cual administra el área industrial de la cadena de valor de la extracción de madera, integrada por el aserradero, las estufas de secado de madera y la fábrica de muebles

La Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez (UCFAS), cuenta con una administración propia e independiente, sin embargo todas ellas tienen en la Asamblea General de Comuneros, el órgano rector de las decisiones de la comunidad, y es quien finalmente sanciona las decisiones de la administración de la empresa, por lo que periódicamente se realizan reuniones del Consejo de Administración para conocer de cerca los avances de los diferentes proyectos y poder informar a la Asamblea General de los mismos.

La UCFAS, surge en el año de 1988, como consta en su Acta Constitutiva, bajo la Figura Jurídica de Unidad de Aprovechamiento Forestal, prevista por la Ley Agraria, la empresa surge como una necesidad de la comunidad por realizar un aprovechamiento sustentable de sus recursos maderables de sus bosques, ya que sus bosques anteriormente estuvieron concesionados por parte del Gobierno Federal a empresas particulares.

a. Tipo de constitución de la organización

La empresa se encuentra constituida bajo la Figura Jurídica de Unidad de Aprovechamiento Forestal Comunal.



b. Consejo Directivo

La empresa rige su accionar a través de un Consejo de Administración, quien a su vez delega ciertas funciones y facultades en un Gerente General y Apoderado Legal, quien cuenta con las facultades de decisión y administración de la sociedad; siempre bajo la supervisión de la Asamblea General de Comuneros, que es el Órgano Rector de las empresas comunitarias existentes en la comunidad.

La dirección de la Empresa está a cargo del Ing. Jesús Paz Pérez, mientras que la administración de la misma está a cargo de un consejo de Administración, integrado por el Comisariado de Bienes Comunales en funciones, quienes cuentan con poderes amplios de representación para efectos de administración, dominio y para suscribir títulos de crédito, mediante el Instrumento Notarial No. 553, Volumen Decimo Séptimo de fecha 09 de Noviembre de 2010, levantada ante la Fe del Lic. José Jorge Enrique Zarate Ramírez, Notario Público No. 84 del Estado de Oaxaca.

c. Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores

Para la dirección de la empresa, se requiere de personal capacitado en manejo de personal así como en aspectos de producción y **mercadotecnia**, por lo que la dirección de la empresa se encuentra a cargo del Ing. Jesús Paz Pérez, con amplia experiencia en estos aspectos.

Por lo que se refiere a los perfiles de y capacidades de los operadores de las maquinas y equipo existente, existen dentro de la empresa los manuales de organización, en los que se plasman las características de cada puesto así como el perfil y preparación requerida por parte de los encargados de dicha tarea, existiendo dentro de la misma empresa un programa de capacitación continua para mejorar los aspectos de



producción, Por lo anterior, esta forma de trabajo exige que los operarios tengan la suficiente experiencia en el manejo de éstas máquinas exigiendo un control de calidad por operación para poder detectar a tiempo los desajustes y poder disminuir las pérdidas de calidad, materia prima, etc., lo que hace que el proceso de producción sea condicionado por la mano de obra.

d. Relación de socios.

La empresa cuenta con un total de 384 socios legalmente reconocidos en sus derechos y obligaciones, de los cuales 356 son del sexo masculino y 28 del sexo femenino, como consta en el Acta de Asamblea de fecha 22 de marzo de 2009, en la que se actualizo el padrón de socios comuneros activos, estando clasificados los mismos por sectores o barrios existentes en la comunidad.

e. Inventario de Activos Fijos

La empresa es la encargada de la parte de Industrialización de la madera, iniciando desde el proceso de aserrío hasta la transformación en muebles para su venta.

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria y equipo:

- aserradero automatizado marca BARTON
- cámaras de secado de madera (Estufas)

Dentro de la Fábrica de Muebles se cuenta con la siguiente maquinaria y equipo:

- Mesa de trabajo 150x300 cm. 8 pistones neumaticos.
- Sierra Multihojas CML J350.
- Molduradora Weinig Unimat 23EL.
- Finger Joint OMGA FJL-180-SA.
- Prensa de Enlistonado BAIONI.
- Calibradora COSTA A1CCC3-1350.
- Sierra cinta hechiza Volante 20".
- Prensa para Puertas BAIONI.
- Silo de 150 m3 con Sistema de Extracción.
- Sierra Tronzadora OMGA.
- Torno Copiador N° 6330 CENTAURO
- Extractor Axial de 24" motor 3 fases
- Extractor Axial de 24" motor 1 fase
- Compresor KAESER ASD40ST.
- Patín hidráulico Mikels TMK-2.5
- Extractor VISSA tipo Vent-Set.
- 2 Patines hidráulicos Bulli 3000 kg.
- Cortina de barnizado hechiza.
- Sierra escuadradora WA80 Altendorf.
- Lijadora de banda CELA Serie LB9
- Bomba SP-120 completa C/F Anti.
- Fresa Fantacci para Espigadora BACCI .
- Equipo contra incendio.
- Extractor Triple CORAL Mod.313.
- Extractor de Polvo CORAL HANDY N°312.

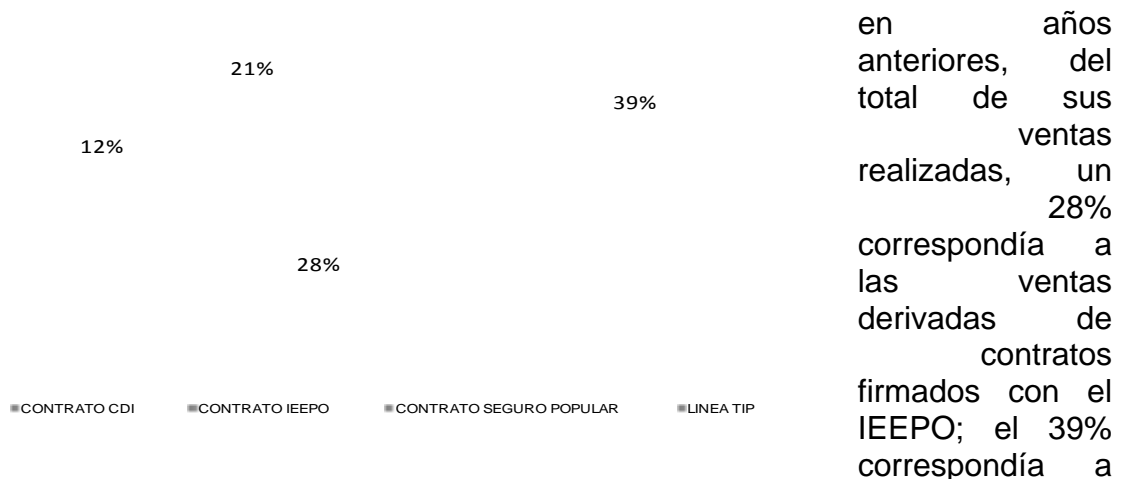


- Extractor de Polvo CORAL HANDY N°315.
- Extractor de Polvo CORAL HANDY N°319.
- Pulidora de Canto Joy Sander.
- Escoplo PADE Tipo MDO S-4073.
- Espigadora PADE Tipo SCD S-4612.
- 2 Routers Chino T/RL-680.
- Router Italiano Neum. HOLZ.
- Cortina de agua p/Barniz ZINCOVELO.
- 2 Tronzadoras (Virutex) y (300 Jet).
- Prensa neumática hechiza.
- Lote de 16 carros metál.transp. de madera.
- Extractor de polvo cuádruple CADUCEO.
- Eq.Barniz Bomba y Pist.
- Escoplo BACCI Mod. MOD
- Espigadora BACCI Mod. TSG2T.
- Afiladora Universal Grifo
- Compresor de aire CBS 500 lt. 5 HP.
- Afiladora para cuchillas Invicta.
- Cepillo 12" Verastegui S-16376.
- Mesa de trabajo p/Trompo N°2.
- Sierra Circular de mesa hechiza 3 hp.
- 2 Transp.de rodillos c/soportes HYTROL.
- Escuadradora Doble GMC Mod. TSG-4/64.
- Perfil. y afil. RONDAMAT 950.
- Taladro Múltiple VITAP ALFA21.



f. Descripción de estrategias que se adoptarán para facilitar la integración a la cadena productiva y comercial.

Una de las estrategias que la empresa a seguido para integrar la cadena comercial, es mediante la suscripción de contratos para la elaboración de muebles para dependencias gubernamentales; creando la Línea de Muebles Escolares; línea de muebles Albergues CDI, Línea de muebles Seguro Popular y la Línea TIP muebles, que es comercializada en sus tiendas establecidas en la Ciudad de Oaxaca, así como con sus distribuidores en el Centro y Sureste del País.



en años anteriores, del total de sus ventas realizadas, un 28% correspondía a las ventas derivadas de contratos firmados con el IEEPO; el 39% correspondía a contratos firmados con CDI; el 12% a contratos firmados con el Seguro Popular y el 21% a la línea de muebles TIP, que se comercializan en sus salas de exhibición y ventas, sin embargo la tendencia es ir revirtiendo esta tendencia gradualmente, con la finalidad de no depender de los contratos institucionales y reforzar la línea de muebles TIP, para lo cual la UCFAS, conjuntamente con otras dos empresas del mismo ramo forestal y de tipo comunitarias, han creado una alianza estratégica con la finalidad de integrar la parte de comercialización; para lo cual en el año 2008, constituyen la empresa Integradora TIP Muebles, que es la empresa que se encarga de la comercialización de la línea de muebles para el hogar y oficina; contando con dos sucursales y salas de exhibición y ventas en el Estado de Oaxaca, TIP Muebles Ixcotel, TIP Muebles Colonia Reforma, así como una tienda mas en Cholula Puebla, León Guanajuato y en la Ciudad de México, por lo que es necesario contar con un proceso productivo eficiente.



PRODUCTOS FABRICADOS.

Además de la venta de muebles, la empresa comercializa madera aserrada verde y estufada, así como por la prestación de otros servicios.

Análisis de Mercados

Descripción y análisis de materias primas, productos y subproductos (presentación, empaque, embalaje; naturaleza, calidad, atributos y necesidades que satisface).

La materia prima que requerirá el presente proyecto es madera de pino estufada en diferentes tipos y calidades proveniente principalmente de la superficie forestal de Ixtlán de Juárez y de ser necesario de las comunidades ubicadas en la región denominada Sierra Juárez que se caracteriza por que sus zonas forestales son en su mayoría compuestos por diferentes especies de **pino y encino**.

De acuerdo al Estudio de manejo Integral de la Comunidad de Ixtlán de Juárez define que la superficie forestal comercial representa un 42 % del total de su superficie, por lo que nos permite inferir que se tienen un potencial de explotación de aproximadamente 82,833 Has de Calidad Forestal Comercial en la Zona de Influencia de este proyecto.

Actualmente la comunidad cuenta con un programa de manejo forestal vigente; expedido por la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT, el cual comprende los años de 2008 hasta 2014 para realizar el aprovechamiento de 172.115 hectáreas, que comprende las anualidades 2/8, 3/8, 4/8, 5/8, 7/8 y 8/8, estando actualmente aprovechando la anualidad 5/8 con una superficie de aprovechamiento de 108.59 hectáreas y un volumen de 24,445.52 m³ RTA (Rollo Total Árbol).

La extracción de la madera en rollo, está a cargo de la empresa comunal denominada **UNFOSTI** -Unión Forestal Santo Tomas S.P.R. de R.I-, estos volúmenes son comercializados a la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicio.

Esta madera en rollo, es adquirida por la **UCFAS** y son aserrados a través de su aserradero automatizado con que cuenta, en este aserradero se produce un promedio de 12,000 a 13,000 PT por turno de trabajo, para después ser estufada y comercializada a la Fábrica de Muebles para su industrialización; la estufa tiene una capacidad de producción de 180,000 PT por mes.



En total se estima una producción de 2,160,000 PT de madera aserrada estufada anualmente, mientras que el consumo de la fábrica de muebles se estima en 470,652 PT anualmente, que representa el 21.7% del total de la madera estufada; existiendo un superávit de madera que la empresa comercializa a sus clientes de madera estufada.

Para la fabricación de los muebles se utiliza en su mayoría madera de tercera, cuarta, tableta y una pequeña proporción de madera clase, de acuerdo a las siguientes estimaciones:

MUEBLE ESCOLAR IEEPO

CALIDAD	PT	%
Clase	1.1	10.0%
Tercera	5.5	50.0%
Cuarta	3.3	30.0%
Tableta	1.1	10.0%
	11.0	100%

MUEBLE CDI ALBERGUES

CALIDAD	PT	%
Clase	0.0	0.0%
Tercera	27.5	50.0%
Cuarta	22.0	40.0%
Tableta	5.5	10.0%
	55.0	100%

MUEBLE LINEA TIP

CALIDAD	PT	%
Clase	0.0	0.0%
Tercera	15.0	50.0%
Cuarta	12.0	40.0%
Tableta	3.0	10.0%
	30.0	100%

Características de los mercados de los principales insumos y productos.

Los materiales e insumos para la elaboración de las diferentes líneas de muebles, son adquiridos con proveedores locales y con proveedores foráneos.

La madera que se utiliza para la fabricación de los muebles es surtida por la propia empresa, en las calidades clase, tercera, cuarta y tableta, toda ella estufada, es importante destacar que la madera que se utiliza, se encuentra certificada por **RAINFOREST ALLIANCE**, sobre el buen manejo forestal que la comunidad ha dado a sus bosques, lo cual le da un valor agregado y contribuye a la conservación de los recursos maderables y no maderables de los bosques de la comunidad.

Con respecto a los insumos que se utilizan, se cuenta con una cartera amplia de proveedores directos de fábrica, ya que se utilizan constantemente volúmenes grandes de estos insumos; los cuales son surtidos sin problema alguno por los proveedores, para ello existe dentro de la empresa una persona encargada de llevar el control de inventarios de los diferentes insumos y mantener un stock



permanente de los mismos para evitar falta de alguno de ellos y retrasar la producción o detenerla en el peor de los escenarios.

Canales de distribución y venta.

Las ventas que se realizan por parte de la Fábrica de Muebles, son bajo contratos de comercialización previamente establecidos y a través de la Tienda TIP Muebles, en la que se comercializa al público en general a través de sus diferentes tiendas establecidas en la Ciudad de Oaxaca, Puebla, León y Distrito Federal.

Actualmente se cuenta con dos contratos para surtir de muebles a dos dependencias, IEEPO y CDI.

Condiciones y mecanismos de abasto de insumos y materias primas.

PROVEEDOR	DIRECCION	CONDICIONES DE PAGO
ADHESIVOS	FUEGO N° 719 MEXICO DF	CONTADO
CENTRO TORNILLERO	AV. SIMBOLOS PATRIOS N° 1313 CENTRO, OAXACA	30 DIAS
COINSUR	CIRCUITO NORTE N° 127 FRACC. LA CASCADA OAXACA	20 DIAS
LA ASUNCION	CARRETERA INTERNACIONAL N° 1814 STA. MARIA IXCOTEL, OAXACA	20 DIAS
SAYER LACK	AV. LAZARO CARDENAS N° 141 SAN SEBASTIAN TUTLA, OAXACA	30 DIAS
HIMCE	JACARANDAS N° 314 FRACC. JARDINES DE TEHUACAN (PUEBLA)	30 DIAS

Plan y estrategia de comercialización.

Como hemos mencionado en líneas anteriores, un gran porcentaje de las ventas de la empresa correspondían a las ventas institucionales, tendencia que la empresa ha ido revirtiendo gradualmente para **posicionar la línea de muebles del hogar y oficina como una de sus principales fuentes de ingresos.**

Estructura de precios de los productos y subproductos, así como políticas de venta.

Para determinar los precios de venta, se determina el precio de costo del producto, considerando la materia prima, materiales, mano de obra directa e indirecta, gastos de administración, gastos de venta y a ellos se les adiciona un 25



a 30% que representa la utilidad de la empresa por cada una de las líneas de producción.

Las ventas se realizan mediante la suscripción de contratos con diferentes dependencias gubernamentales, con quienes se fija el precio de venta y se estipula en el contrato, generalmente estos contratos son pagados de la siguiente manera: 50% de anticipo a la firma del contrato y el 50% restante a más tardar 20 días posteriores a la entrega del pedido y presentación de la respectiva factura.

Por lo que se refiere a la venta al público, se cuenta con las políticas de venta bien establecidas, en las cuales se toman en cuenta niveles jerárquicos de autorización.

Análisis de competitividad.

Al contar la empresa con toda la cadena de suministros de materias primas, los costos de producción con respecto a otras empresas del sector mueblero, son notoriamente menores, lo que les permite ofrecer precios competitivos y accesibles al sector de la población al que van dirigidos los productos, mismos que están dirigidos a un estrato **económico medio – alto, tratándose de muebles de estilo minimalista.**

Una fortaleza más para ser competitivos, es mediante la integración de la empresa integradora Forestal, que agrupa a tres empresas de tres comunidades forestales,

Quienes a través de esta asociación buscan mejores precios de compra de sus materias primas e insumos, así como mejores precios de venta mediante la organización interna.

Descripción de estrategias que se adoptarán para facilitar la integración a la cadena productiva y comercial.

Una de las estrategias que la empresa a seguido para integrar la cadena comercial, es mediante la suscripción de contratos para la elaboración de muebles para dependencias gubernamentales; creando la Línea de Muebles Escolares; línea de muebles Albergues CDI, Línea de muebles Seguro Popular y la Línea TIP muebles, que es comercializada en sus tiendas establecidas en la Ciudad de Oaxaca, así como con sus distribuidores en el Centro y Sureste del País.

en años anteriores, del total de sus ventas realizadas, un 28% correspondía a las ventas derivadas de contratos firmados con el IEEPO; el 39% correspondía a contratos firmados con CDI; el 12% a contratos firmados con el Seguro Popular y el 21% a la línea de muebles TIP, que se comercializan en sus salas de exhibición y ventas, sin embargo la tendencia es ir revirtiendo esta situación gradualmente,



con la finalidad de no depender de los contratos institucionales y reforzar la línea de muebles TIP, para lo cual la UCFAS, conjuntamente con otras dos empresas del mismo ramo forestal y de tipo comunitarias, han creado una alianza estratégica con la finalidad de integrar la parte de comercialización; para lo cual en el año 2008, constituyen la empresa Integradora Comunal Forestal de Oaxaca SA de CV y su comercializadora bajo la marca comercial TIP Muebles, que es la empresa que se encarga de la comercialización de la línea de 39% 28% 12% 21% CONTRATO CDI CONTRATO IEEPO CONTRATO SEGURO POPULAR LINEA TIP *Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez.*⁴

Muebles para el hogar y oficina; contando con dos sucursales y salas de exhibición y ventas en el Estado de Oaxaca, TIP Muebles Ixcotel, TIP Muebles Colonia Reforma, así como una tienda más en Cholula Puebla, León Guanajuato y en la Ciudad de México, por lo que es necesario contar con un proceso productivo eficiente.

Además de la venta de muebles, la empresa comercializa madera aserrada verde y estufada, así como por la prestación de otros servicios.⁵

⁴ UCFAS

⁵ UCFAS



Características de los mercados de los principales insumos y productos.

Los materiales e insumos para la elaboración de las diferentes líneas de muebles, son adquiridos con proveedores locales y con proveedores foráneos.

La madera que se utiliza para la fabricación de los muebles es surtida por la propia empresa, en las calidades clase, tercera, cuarta y tableta, toda ella estufada, es importante destacar que la madera que se utiliza, se encuentra certificada por **RAINFOREST ALLIANCE**, sobre el buen manejo forestal que la comunidad ha dado a sus bosques, lo cual le da un valor agregado y contribuye a la conservación de los recursos maderables y no maderables de los bosques de la comunidad.

Con respecto a los insumos que se utilizan, se cuenta con una cartera amplia de proveedores directos de fábrica, ya que se utilizan constantemente volúmenes grandes de estos insumos; los cuales son surtidos sin problema alguno por los proveedores, para ello existe dentro de la empresa una persona encargada de llevar el control de inventarios de los diferentes insumos y mantener un stock permanente de los mismos para evitar falta de alguno de ellos y retrasar la producción o detenerla en el peor de los escenarios.

Canales de distribución y venta.

Las ventas que se realizan por parte de la Fábrica de Muebles, son bajo contratos de comercialización previamente establecidos y a través de la Tienda TIP Muebles, en la que se comercializa al público en general a través de sus diferentes tiendas establecidas en la Ciudad de Oaxaca, Puebla, León y Distrito Federal.

Actualmente se cuenta con dos contratos para surtir de muebles a dos dependencias, IEEPO y CDI.

d. Condiciones y mecanismos de abasto de insumos y materias primas.

PROVEEDOR DIRECCION CONDICIONES DE PAGO ADHESIVOS FUEGO N° 719 MEXICO DF CONTADO CENTRO TORNILLERO AV. SIMBOLOS PATRIOS N° 1313 CENTRO, OAXACA 30 DIAS COINSUR CIRCUITO NORTE N° 127 FRACC. LA CASCADA OAXACA 20 DIAS LA ASUNCION CARRETERA INTERNACIONAL N° 1814 STA. MARIA IXCOTEL, OAXACA 20 DIAS SAYER LACK AV. LAZARO CARDENAS N° 141 SAN SEBASTIAN TUTLA, OAXACA 30 DIAS HIMCE JACARANDAS N° 314 FRACC. JARDINES DE TEHUACAN (PUEBLA) 30 DIAS *Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez.*⁶

⁶ UCFAS



Plan y estrategia de comercialización.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, un gran porcentaje de las ventas de la empresa correspondían a las ventas institucionales, tendencia que la empresa ha ido revirtiendo gradualmente para posicionar la línea de muebles del hogar y oficina como una de sus principales fuentes de ingresos.

Estructura de precios de los productos y subproductos, así como políticas de venta.

Para determinar los precios de venta, se determina el precio de costo del producto, considerando la materia prima, materiales, mano de obra directa e indirecta, gastos de administración, gastos de venta y a ellos se les adiciona un 25 a 30% que representa la utilidad de la empresa por cada una de las líneas de producción.

Las ventas se realizan mediante la suscripción de contratos con diferentes dependencias gubernamentales, con quienes se fija el precio de venta y se estipula en el contrato, generalmente estos contratos son pagados de la siguiente manera: 50% de anticipo a la firma del contrato y el 50% restante a más tardar 20 días posteriores a la entrega del pedido y presentación de la respectiva factura.

Por lo que se refiere a la venta al público, se cuenta con las políticas de venta bien establecidas, en las cuales se toman en cuenta niveles jerárquicos de autorización.

Análisis de competitividad.

Al contar la empresa con toda la cadena de suministros de materias primas, los costos de producción con respecto a otras empresas del sector mueblero, son notoriamente menores, lo que les permite ofrecer precios competitivos y accesibles al sector de la población al que van dirigidos los productos, mismos que están dirigidos a un estrato económico medio – alto, tratándose de muebles de estilo minimalista.

Una fortaleza más para ser competitivos, es mediante la integración de la empresa integradora Forestal, que agrupa a tres empresas de tres comunidades forestales, quienes a través de esta asociación buscan mejores precios de compra de sus materias primas e insumos, así como mejores precios de venta mediante la organización interna.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

En esta sección, se analiza los productos que pueden servir de sustitutos de los productos de la empresa UCFAS, ya que pueden influir directamente en la demanda de estos. Un ejemplo para analizar la importancia de analizar los productos sustitutos es que estos pueden ser sustituidos por muebles de metal y viceversa. Un cambio de las condiciones comerciales en las empresas que fabrican y venden muebles, podría afectar la demanda de los muebles de madera. Conocer los productos sustitutos, el precio de venta y las principales



características de los mismos, será necesario para diseñar una estrategia que permita responder a posibles cambios en las condiciones de mercado

Muebles de materiales sintéticos. Plastimadera. Este nuevo y novedoso material ecológico es el futuro para todo el consumidor de madera natural. Esta hecho de plástico de alta densidad y gran resistencia. Polines, Tablas, Perfiles, de casi todas las medidas. A la vista es muy parecido a la madera natural, pero con las ventajas del plástico: rn-100% libre de mantenimiento-Impermeable: no absorbe agua ni contaminantes-Durable-Resistente-Color integrado y variedad de colores-100% ecológico-100% lavable-100%.

Muebles de mimbre o rattan, muebles de metal, muebles de poliuretano, muebles de fibra de vidrio.

El mimbre, El rattán es una caña de origen asiático perteneciente a una especie de palmera trepadora del género Calamus SP. Es muy liviano, fuerte y flexible. Existe una gran diversidad de especies de rattán, pero sólo algunos son las adecuadas para la elaboración de muebles.

El mimbre es una materia prima ligera y maciza, lo que da practicidad para fabricar y reparar muebles. Una de las principales características de un mueble de rattán y mimbre es su practicidad para moverlo por su ligereza. Dichos muebles generalmente se utilizan para patio y pórticos, sin embargo también su uso en el interior de las viviendas es muy común.

El metal, La manufactura de muebles metálicos se encuentra ubicada en el subsector de Maquinaria y equipo, cuya característica es la fabricación de bienes de consumo duradero. Es una actividad pequeña dentro de la economía pues genera el 0.1% del PIB total y el 0.3% de la industria manufacturera. Dentro de la división de maquinaria y equipo se ubica en el último lugar contribuyendo con el 1.1%.**

El mercado se divide en artículos de oficina, para el hogar y el comercio.

La producción de equipo para la oficina es el elemento más importante del sector. El mercado interno es su principal fuente de ingresos. La demanda de sus productos está más ligada al desempeño de la actividad económica, al crecimiento de la población y a la inversión física tanto de la iniciativa privada como del gobierno. Tiene una relación directa con el desempeño de la construcción en el segmento de edificación.

El comportamiento que han mostrado las tiendas de autoservicio y departamentales está apoyando el crecimiento del sector, ya que la apertura de nuevos puntos de venta y la creación de centros comerciales se convierte en el motor para las ventas. El metal mas empleado en este tipo de muebles es el



aluminio, alta y baja densidad, dependiendo del tipo de mueble que se trate (en cuanto a resistencia requerida).⁷

Poliuretano. El poliuretano (PUR) es un [polímero](#) que se obtiene mediante condensación de di-bases hidroxílicas combinadas con disocianatos. Los poliuretanos se clasifican en dos grupos, definidos por su estructura química, diferenciados por su comportamiento frente a la temperatura. De esta manera pueden ser de dos tipos: termoestables o termoplásticos ([poliuretano termoplástico](#), según si degradan antes de fluir o si fluyen antes de degradarse, respectivamente).

Los poliuretanos rígidos o de alta densidad (150-1200 kg/m³) (RIM, Reaction Injection Molding) son usados para elaborar componentes de automóviles, yates, **muebles** y decorados.

Fibra de vidrio. El término fibra de vidrio proviene de la expresión inglesa “fiber glass”, que ha sido adoptada de modo casi textual a nuestro idioma español. Con dicha frase se hace referencia a una suerte de entelado. **La fibra de vidrio se obtiene gracias a la intervención de ciertos hilos de vidrio muy pequeños, que al entrelazarse van formando una malla, patrón o trama.** La fibra de vidrio se emplea en la fabricación de muebles para exteriores: terrazas, jardines, clubes deportivos, balnearios, hoteles, principalmente.

ANALISIS COMPARATIVO CON OTRAS MARCAS.

En primer lugar, la comparación se debe de hacer en relación a otras marcas en el estado de Oaxaca. Los principales fabricantes a los que debemos tomar en cuenta son:

JIMA. (Juchitán de Zaragoza y San Jerónimo Coatlán)

Nuestra visión es trabajar en nuestra región generando fuentes de empleo, para nuestros paisanos, industrializando la madera que es una materia prima abundante y de buena calidad en esta región.

Así en pocos años de habernos constituidos estamos consolidados con buena presencia en el mercado.

Nuestros Principales productos son muebles de madera como sillas, mesas, escritorios, puertas y roperos. sin embargo nos adaptamos al tipo de mueble que el cliente nos pida siempre y cuando sean cantidades considerables, nuestros productos han tenido buena aceptación por su calidad, durabilidad, resistencia, presentación y buen precio.

⁷ INEGI 2011



ASOCIACION OAXAQUEÑA DE EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES A.C. (Zimatlán de Alvarez)

La Asociación Oaxaqueña de Empresas Fabricantes de Muebles, A.C., fue constituida en febrero de 2006, con el objeto de representar al sector social mueblero oaxaqueño, concluir la integración de la cadena productiva del sector madera-mueble y hacer de este sector una industria importante que tenga impacto en el producto interno bruto de nuestra entidad. La Asociación Oaxaqueña de

Empresas Fabricantes de Muebles, está llamada a ser un actor importante dentro de la industria oaxaqueña y dentro de sus planes se encuentran proyectos orientados a la búsqueda y conquista de los mercados nacionales e internacionales.

1Empleos directos generados al inicio del segundo contrato con IEEPO	
Nombre de la Empresa	Empleos ¹
Sociedad Integradora de Carpinteros Zimatecos, S.A. de C.V.	25
Fuerza Sureña, S. de S.S	30
Integradora de Muebles de Madera Suchixtepec, S de S.S.	25
Carpinteros Auténticos de Miahuatlan, S.A. de C.V.	70
Milagros en Madera, S.a. de C.V.	50
Integradora de Carpinteros Beene-Gagui, S.A. de C.V.	18
Carpinteros Unidos La Trinidad, S.A. de C.V.	15

¹Empleos directos generados al inicio del segundo contrato con IEEPO

OBJETIVOS:

- Promover la realización de eventos que posicionen al sector social mueblero oaxaqueño y den a conocer a distribuidores muebleros y al público en general los productos que fabricamos para coadyuvar al crecimiento del sector pudiendo denominarse "pro-mueble Oaxaca" iniciando actividades en 2007.
- Participar activamente en la integración de una verdadera cadena productiva del sector social, que permita fortalecer tecnológicamente y económicamente a todos los participantes.
- Participar en las campañas tendientes a la conservación de los bosques, **promoviendo el uso sustentable de los recursos naturales**, registrándose los integrantes de esta asociación ante la SEMARNAT como centros de transformación para presentar los controles correspondientes y garantizar el uso de madera controlada y legalizada.



- Fomentar el desarrollo de la industria forestal, buscando facilitar el acceso a créditos y financiamientos, así como a tecnología de punta que nos permitan ser competitivos en los mercados globalizados internacionales
- Trabajar como parte empresarial industrial de manera coordinada con los demás integrantes del sector forestal, cumpliendo con la normatividad establecida y trabajando estrechamente con otros integrantes de las empresas industriales del mueble como las comunales y el sector privado. Se enfocan solo a la fabricación de salas, comedores y recámaras.

TENDENCIAS DEL ENTORNO.

En la actualidad, todas las empresas sin excepción se encuentran inmersas en un entorno dinámico. Los cambios se presentan a una velocidad jamás pensada. Por ello es relevante que una empresa no pierda de vista el entorno que le rodea. La industria del mueble no es la excepción, cada día surgen nuevos productos con materiales que sustituyen al clásico mueble de madera. Más aún cuando se piensa que el cortar un árbol para la fabricación de un mueble cualquiera va en contra de la tendencia mundial más importante que es el factor llamado **SUSTENTABILIDAD**.

Existe la creencia de que un mueble fabricado con materiales reciclables será más aceptado, pues causa menor daño al medio ambiente. La realidad es otra, ya que en párrafos anteriores, se mencionan muebles que se fabrican en base a polímeros sumamente contaminantes, que una vez desechados, tardaran largo tiempo en bío-degradarse. La empresa **UCFAS** tiene en la sustentabilidad su **mayor ventaja competitiva**, pues los muebles que fabrican, en cada etapa de su cadena de suministro es ciento por ciento sustentable, solo falta cerrar el ciclo, que forma parte de la propuesta y que hasta ahora nadie de la comunidad de Ixtlán de Juárez lo ha contemplado. Me explico:

CADENA DE SUMINISTRO.

Esta inicia con la plantación de la semilla que se recolecta de los llamados “Árbol Padre” esta semilla se planta en un vivero, para después llevarla al bosque donde crecerá hasta que llegue el momento de derribar ese árbol. Una vez derribado el árbol, se lleva al aserradero, se procesa y de ahí pasa a la fábrica, donde finalmente se obtiene el producto final.

A lo que me refería con cerrar el ciclo es que una vez que por razones de desgaste normal del producto se deteriore o simplemente el propietario del mueble desee cambiarlo por la razón que se quiera, se garantice que dicho mueble lo tomaremos como parte del pago de un nuevo mueble y ese mueble que nos entrega se destruirá en nuestras instalaciones y con ello se harán aglomerados para muebles más sencillos, como primera opción o también aprovechar ese aserrín resultante de la siguiente manera:



Dado el recurso forestal con que contamos, es hora de aprovechar los productos forestales y su transformación en bienes de consumo para la sociedad, basados en una estrategia ambiental adecuada, integrando el respeto por el ambiente en la aplicación de tecnologías modernas a la agricultura y en la administración de los ecosistemas y los recursos naturales de nuestro entorno. Se trata, en resumen, de la transformación biológica del aserrín y la corteza de pino que se acumulan en el aserradero como residuos de la producción de madera aserrada, y la obtención de productos útiles a la sociedad como son composta y alimento animal, entre otros, contribuyendo a la vez al saneamiento ambiental por la eliminación de estos residuos.

Se trata de definir proyectos que sirvan de soporte a los objetivos generales del desarrollo social. Para llevar a cabo estos proyectos de investigación se precisa romper una barrera de años de prejuicios hacia la utilización de los recursos forestales madereros, para lo cual hay que poner en marcha un programa educativo que comience en la Universidad de la comunidad, con una amplia participación estudiantil en este tipo de investigación y que incluya también a las autoridades estatales y municipales, quienes suelen mostrarse escépticos por falta de información sobre estos temas. La solución a la crisis económica y ecológica necesita inexorablemente encontrar lazos culturales y sociales que redefinan relaciones de solidaridad y cooperación entre los comuneros y entre éstos y la naturaleza.

Con lo anterior, podemos afirmar que sin lugar a dudas nuestro producto ahora si es ciento por ciento sustentable a diferencia de otro tipo de muebles e inclusive de nuestra competencia directa que son los fabricantes de muebles de madera. Solo así, estaremos apegados a la definición de lo que significa el término sustentabilidad.

Al respecto, sostengo que lo que los comuneros de UCFAS esperan que su empresa genere ganancias, pero también buscan que su empresa tenga una contribución positiva con la sociedad mientras que minimice cualquier efecto negativo en el ambiente.

Esta línea de acción: **Balancear los intereses económicos con los intereses sociales y ambientales; es lo que se debe entender por sustentabilidad.**

El concepto sustentabilidad ha ganado terreno entre los comuneros, el gobierno, los consumidores, etc. Consecuentemente cualquier error o malentendido de temas relacionados con la sustentabilidad podrá tener repercusiones en cómo se juzgue a la empresa UCFAS

La sustentabilidad será una ventana de oportunidad para generar valor de largo plazo en esta empresa, **ABRIR NUEVOS MERCADOS**, mejorar la relación con los distintos grupos de interés (Stake holders)



“El uso de bienes y servicios que respondan a necesidades básicas y proporcionan una mejor calidad de vida, al mismo tiempo que minimizan el uso de recursos naturales, materiales tóxicos y emisiones de desperdicios contaminantes sobre el ciclo de vida, de tal manera que no se ponen en riesgo las necesidades de futuras generaciones”.⁸

Que buscamos obtener con todo esto:

- Incremento de la responsabilidad Social.
- _ Preservación de nuestros Recursos naturales.
- _ Mejora en la Calidad de vida.
- _ Impulso de mercados sustentables.

La globalización de los mercados internacionales y la falta de poder adquisitivo del consumidor nacional han llevado a los fabricantes de muebles mexicanos a dos alternativas: 1°) equiparse con tecnología de punta para mejorar su competitividad,, lo cual , se tiene en esta empresa y 2°) impulsar la producción de mueble tradicional que cuenta con diseños muy atractivos a bajo precio y donde lo que más valor tiene es el sentido artesanal y alto contenido de mano de obra que es lo que la empresa JIMA realiza.

Dado que el porcentaje de empresas con capacidad financiera para adquirir mejor maquinaria y tecnología es muy reducido, la tendencia ha sido hacia la elaboración de mueble rústico, apollado o de hierro forjado y los materiales ya antes mencionados.

Hasta ahora, se ha analizado el entorno a nivel estatal, pero que de territorio nacional?

PLAYCON SA DE C.V : Brinda el servicio a domicilio de armado del producto, este servicio es muy económico y es un **valor agregado** que le están dando las tiendas especializadas a la venta del producto. La variedad de diseños es importante para el comprador, quien está acostumbrado a trabajar con proveedores que tienen catálogos de una gran variedad de modelos diferentes. Sin embargo, en la proveeduría nacional se encuentran empresas con buen posicionamiento y el catálogo de productos no es tan extenso, pero brindan un

⁸ Comisión para el desarrollo sustentable. Simposio de Oslo 1994



excelente servicio y apoyo en punto de venta. En cuanto a los precios, para muebles sencillos la competencia es fuerte, ya que representa un nicho de mercado importante dirigido a estudiantes o al concepto oficina en casa, el diseño y materiales empleados en la fabricación del producto es bastante complicado y la practicidad es lo que impera en este nicho de mercado. Para muebles RTA dirigidos a clóset, se encuentran pocas empresas nacionales especializadas pero bien posicionadas en el mercado, y su principal fortaleza es el uso de fuerza de ventas apoyando la labor de decisión del cliente. Generalmente se asignan bahías o espacios dentro de los puntos de venta, donde se debe realizar el montaje del modelo que muestre el producto armado, gasto que muchas veces es costoso para las empresas que ingresan al mercado. En este nicho no se encuentra producto importado que haga contrapeso al nacional. Varias empresas que inicialmente fabricaban muebles tubulares han ampliado su actividad hacia muebles RTA de madera con accesorios o **partes en metal**, lo que hace que tengan precios competitivos.

En muebles de madera se encuentran varias marcas nacionales, las más importantes son:

INDUSTRIAS PLAYCON, S.A. DE C.V.

Contacto: Sr. Arnulfo León

Cargo: Jefe de Compras

Teléfono: (5255) 5670-0211

Fax: (5255) 5670-0177

Dirección: Campesinos No. 411. Santa Isabel

Iztapalapa. CP 09820. México DF

E-mail: playcon@playcon.com.mx

www.playcon.com.mx.

Esta empresa fabrica desde hace 30 años y venden partes para clóset, alacenas, etc. La marca con que salen al mercado es PLAYCON; se dedican especialmente la venta de las tablas o entrepaños y cajones hechos en triplay, y tubos para colgar en acero recubierto en PVC, bajo el concepto “ármelo usted mismo”. Todo esto lo hacen a la medida del cliente de acuerdo a los espacios que tenga y las medidas que requiera. Distribuyen sus productos a través de tiendas de autoservicio y tiendas especializadas. Tienen excelente posicionamiento de marca en el mercado.

INDUSTRIA RTA S.A. DE CV

Poniente 128 No. 740 Interior B. Fracc.

Industrial Vallejo México D.F. C.P. 02300

Teléfono: (5255) 5587-6908

www.rta.com.mx

Es una de las principales fabricas de muebles RTA en México; tienes varias clases de muebles como: Escritorios, archivadores, bibliotecas, closet, muebles para computo, televisión y equipos de sonido; estos productos salen al mercado con la marca “RTA”. Esta compañía está posicionada entre las 5 mejores empresas de este sector por **su calidad y su buena distribución**; aunque en cada línea no



manejan muchos modelos y su tendencia es abarcar dos segmentos lo clásico con los modelos que ya tienen y lo moderno con muebles de madera con curvas y **tubos** .Estrategia de ventas: 80 demostradoras distribuidas en los puntos de venta a nivel nacional. Material POP, modelos a escala en los puntos de venta. Publicidad por televisión en programas especializados de las tiendas departamentales como Home Mart. Servicio de armado a domicilio con un costo de \$ 75 que paga el cliente. El equipo que presta el servicio se gana el costo de armado y es personal independiente de la empresa. La empresa no obtiene ingresos por este servicio. La distribución se hace a través de tiendas especializadas, en tiendas Departamentales y de Autoservicio como: Costco, Comercial Mexicana, Walt Mart, Isste, Chedraui , Carrefour, Sam 's, Home Mart, Price Smart ,Hermanos Vázquez y Coppel

INDUSTRIA LLORDEC S.A.

Dirección: Antiguo Camino Culhuacan No. 65.
Colonia Santa Isabel Iztapalapa.
Teléfono: (5255) 5670-4412
E-mail: igonzalez@capelli.com.mx
www.capelli.com.mx

Esta empresa fue creada 1974, productora de entrepaños y de cajoneras que conforman un clóset. Muebles de madera natural y chapados, lo cual los hace más finos y mejor presentados que la competencia; pero son más costosos. Se venden muy bien por su buena presentación y está dirigido a un nicho de mercado de mayor poder adquisitivo; aunque el producto es mexicano el diseño es Italiano y antes se importaban de Italia; el color de sus productos es de madera natural .El empaque de estos productos es con plástico de burbujas y en cajas de cartón. Estos productos los distribuyen a través de Home Mart, Home Depot y Home Center.

Marca: **CAPELLI.**

PRODUCCIÓN DE ALTA TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

Contacto: Eduardo Castellanos
Cargo: Jefe de Compras
Teléfono: (5255) 5374-4125
Dirección: Circuito Ingenieros No. 16, Piso 2,
Ciudad Satélite, Naucalpan Estado de México.
E-mail: ecastellanos@hightech.com.mx
www.acorde.com.mx
www.hightech.com.mx

Es una empresa mexicana fundada en 1988, fabricante de muebles para oficina y computo .Algunos modelos que son exclusivos los Venden a través de Office Depot.



Marcas:

ACORDE que son muebles de madera mezclados con **partes metálicas**, también hay muebles de esta marca de **estructura metálica completamente**; tienen muebles para cómputo muy modernos y con diseños pequeños que ocupan muy poco espacio, también escritorios con el mismo estilo y archivadores con diseños muy innovadores.

HIGH TECH son muebles de madera para oficina como escritorios y mamparas de todos los estilos y diseños; además de muy buenos acabados. Fabrican adicionalmente archivadores, muebles para cómputo y sillas de oficinas tapizadas; Igual que los productos de la marca Acorde tienen modelos exclusivos para venderlos a través de Office Depot

RAMPE S.A. DE C.V.

Rampe S.A. de C.V.
Poniente 150 #800 Ind. Vallejo Azcapotzalco
CD. De México
Distrito Federal, Méxic
TEL: 52 (55) 5672933
www.rampermexico.com

Empresa mexicana que nació en el año 1982, productora de muebles para cómputo y televisión, de oficina como escritorio, archivadores, bibliotecas y muebles para ordenar tanto para oficina como para el hogar; Maneja línea amplia de muebles, fabrican modelos exclusivos para clientes como Office Depot. Adicionalmente venden en todo el país distribuidor a través de: Bodega Comercial Mexicana, Bodega Gigante, Casa Marchand, Coppel, Famsa, Gigante, Home Mart, Office Depot, Office Max, Papelera del Norte, Sears, Super Sanfrancisco de Asís, Viana y Walt Mart.

INTERNACIONAL DE MUEBLES Y ELECTRÓNICA SA DE CV

Porvenir No. 292 Col. Los Olivos CP 13210
Delegación Tláhuac,
México D.F.
Tels. 52 (55) 5845-3031, 5845-3032.

Organización orientada al diseño, desarrollo, fabricación y distribución de Muebles Modulares Desarmables para Sistemas de Cómputo desde 1986. La materia prima principal es el tablero de **astilla de madera**, revestido de melamina de baja presión. Cumple con los estándares internacionales con innovaciones en diseño y colores de los muebles.

Marca: **IMESA**.

Investigaciones Sectoriales Mercado - México

32 Proexport – Colombia. Agosto 2004



MARCAS PRODUCTO IMPORTADO:

O'SULLIVAN

Son muebles importados de Estados Unidos país en el cual ésta marca O'SULLIVAN es reconocida desde 1954 por millones de norteamericanos y que ahora se hace reconocer en otros países como México. El comercializador importa directamente el producto.

Los productos que manejan son muebles en madera para computador y televisión, Escritorios, muebles para ordenar, bibliotecas, mesas y archivador.

La meta de ésta compañía es construir muebles de buena calidad y su tendencia es hacer muebles de acuerdo al estilo de vida de las personas que cada vez cambia más, es ir a la vanguardia y producir muebles **estéticos y funcionales**.

En producto importado de los que tienen mayor posicionamiento en el mercado.

SAUDER

Representantes en México:

Gimbel Mexicana

Prolongación Moliere

No. 46 Esq. Andromaco

Col Ampliación Granada

Delegación Miguel Hidalgo

11529 México DF

TEL: 52 (55) 11012300

Contacto: Carlos Gimbel.

www.sauder.com y www.gimbel.com.mx

Representante norte del país:

DISTRIBUIDORA CLARENI 2003

M G Najera 222

Col. Anahuac

San Nicolás de los Garza

C.P. 66450 NL México

TEL: 52 (81) 8332 5216

Contacto: Raúl Alanis.

Muebles para hogar y oficina, importados de Estados Unidos por la empresa Gimbel Mexicana. Distribuidores: principalmente Office Depot, en exclusiva.

Los productos que manejan son: Escritorios bibliotecas, archiveros muebles para organizar, muebles para cómputo, gabinetes para almacenar, entre otros.

INDUSTRIAS BUSH

Bush Industries Inc.

P.O. Box 460

One Mason Drive



Jamestown, NY 14702-0460

(716)665-2000

(716)665-2510

(800)727-BUSH (2874)

www.bushindustries.com

Empresa productora de muebles de madera de marca BUSH, hacen todo tipo de mueble para oficina como escritorios, biblioteca , archivadores, cajoneras; también para el hogar como muebles para computo, muebles para ordenar; le venden exclusivamente a Office Depot pues tienen varias líneas y muchos modelos en cada línea lo cual les permite entrar a esta cadena que tiene almacenes en toda la República Mexicana .El Producto es importado directamente por los Distribuidores o tiendas especializadas.

TVILUM SCAN BIRK

Importado por:

Mascomex, S.A. de C.V.

Bvd .Adolfo Ruiz Cortines No.3642-501

Col. Jardines del Pedregal

CP. 01900

México, D.F.

Teléfono: 01800-1124357.

Masco Corporation es una de las más grandes empresas a nivel mundial, líder en el mercado de productos para el hogar .En México se establece en 1993, bajo el Nombre de Mascomex.www.tvilum-scanbirk.com.Son muebles de madera importados de Dinamarca por la empresa Mascomex; es una compañía que se dedica a importar toda clase de productos para el hogar entre ellos estos muebles con marca TVILUM SCAN BIRK, La empresa Tvilum-Scanbirk, de país de origen Dinamarca, es reconocida mundialmente por el diseño y calidad de sus productos. Incluye más de 1.400 personas distribuidas en 8 fábricas en la parte central de Jutlandia y la oficina principal de administración en Faarvangentre Aarhus y Viborg, Dinamarca. El material de fabricación es de **tablero aglomerado** o tablero DM que está chapeado de folio, melamina o chapa de madera.

Los productos de ésta marca son: Escritorios, cómodas, estanterías, mesas, muebles para televisor y closets entre otros.

GAUTIER

Muebles franceses importados por Office Depot, con la marca GAUTIER, de madera de buena calidad; se especializan en escritorios, , archivadores, bibliotecas, Armarios y muebles para cómputo. No tienen una presencia importante, pero es una **alternativa en diseño y precios** que da Office Depot al cliente .En general su línea es moderna; también producen sillas para casa en madera y para oficina tapizadas.

www.gautier.fr

Gautier es la empresa europea líder en muebles contemporáneos .En México es importada directamente por los comercializadores.



DE VILLE

Son muebles RTA para oficina y hogar; son importados de Brasil por Industrias RTA S.A.de C.V. para complementar su línea ya que son muy económicos. Los productos que importan de esta línea son: muebles para cómputo, televisión y equipos de sonido, y cajoneras con marca DE VILLE

Es claro que ninguna de estas empresas, manejan el concepto **sustentabilidad** en sus líneas de producto. Lo que nos da una amplia ventaja competitiva ante los mismos, eh ahí, **nuestra principal fortaleza.**

De acuerdo a lo antes mencionado, es que se desprende nuestro análisis **FODA:**

FORTALEZAS:

- Abundancia y variedad de materia prima.
- Existencia de potencial creativo.
- Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles.
- Disponibilidad y bajo costo de mano de obra.
- Sector de incipiente desarrollo con elevado potencial.
- Existencia de productos competitivos o con potencial.
- Eficiente sistema de extracción y aprovechamiento forestal

DEBILIDADES:

- Escasa capacidad de gestión de los comuneros
- Nula visión de negocio
- Alta concentración de las exportaciones en el mercado
- Escaso capital de trabajo
- Imposibilidad de generar respuestas rápidas ante las señales de mercados externos.
- Deficiente infraestructura de transporte.

OPORTUNIDADES:

- Continuo crecimiento del consumo de productos forestales y
- Preferencia por muebles sustentables
- Incremento de la demanda
- Potencialidad en el uso de variedades alternativas
- Alto potencial de penetración en mercado
- Negociaciones en perspectiva a través de este caso**



AMENAZAS:

Extinción del recurso forestal, debido al cambio climatológico.
Exigencias a corto plazo de la certificación forestal (sello verde)
Mayor penetración de los competidores al mercado
Mayor capacidad de respuesta de países competidores ante las nuevas tendencias del mercado.

MODELO PORTER



COMPETENCIA DIRECTA

Acciones típicas para atraer y ganar mercado:

- Reducción de precios
- **Más o distintos atributos**
- Mejor desempeño del producto
- **Fortalecimiento de la imagen de la marca**
- Mayor y mejor red de distribución
- Menores tasas de financiamiento
- **Mayores niveles de publicidad**
- **Fortalecimiento de las capacidades de innovación**
- **Mejor servicio al cliente**

La amenaza es menor cuando:

- **La cantidad de candidatos es baja**
- Las barreras de entrada son altas



- Los actuales competidores están luchando por mantener el nivel de utilidades
- ***El panorama de la industria es riesgoso o incierto***
- La demanda del mercado crece lentamente
- Los actuales competidores defenderán fuertemente la entrada de nuevos rivales de poco impacto en la industria

•

La Amenaza es mayor cuando:

- Candidatos con recursos necesarios para contender
- Barreras de entrada bajas o no significan ser importantes para los candidatos
- Rivales actuales de la industria están buscando expandirse a nuevos segmentos de mercado o zonas geográficas en donde hoy no tienen presencia
- Expectativa de ganar grandes utilidades
- La demanda del mercado está creciendo rápidamente
- Incapacidad de respuesta de actuales rivales.

COMPETENCIA PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza es menor cuando:

- ***No existen buenos sustitutos o no están disponibles en el mercado***
- Los productos sustitutos tienen precios altos
- Los usuarios finales tienen altos costos por cambiarse a productos sustitutos

•

La Amenaza es mayor cuando:

- Buenos sustitutos están fácilmente disponibles o nuevos sustitutos están emergiendo
- Precios muy atractivos de sustitutos
- Productos sustitutos tienen un desempeño similar o mejor
- Bajos costos por cambiar a un producto sustituto
- Los consumidores se sienten a gusto cambiando hacia productos sustitutos



PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

El proveedor tiene mayor poder en la negociación cuando:

- Costos altos por cambiar a proveedores alternos
- Reducción en la oferta de los insumos que le da ventaja al proveedor para incrementar sus precios
- Pocos proveedores para determinado insumo
- Fuerte amenaza de integración hacia delante por parte del proveedor (es)

El proveedor tiene menor poder en la negociación cuando :

- Insumo disponible con muchos proveedores
- Costos bajos por cambiar de proveedor
- Existen insumos sustitutos o están por emerger insumos sustitutos
- **Los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas de los proveedores.**
- Fuerte amenaza de integración hacia atrás reemplazando a los actuales proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

El comprador tiene mayor poder en la negociación cuando:

- Costos bajos por cambiar de marca o a un producto sustituto
- Compradores muy grandes y desplazan grandes volúmenes demandando concesiones
- La demanda de los compradores está decreciendo
- Existen pocos compradores, por lo que se trata de no perderlos y atenderlos bien
- El nombre del comprador le puede significar prestigio a la empresa
- Los compradores tienen la posibilidad de posponer las compras
- Amenaza de integración hacia atrás, convirtiéndose en rival

El comprador tiene menor poder en la negociación cuando :

- **El comprador compra el artículo en bajas cantidades y de manera irregular**
- Los costos por cambiar de marca o producto sustituto son altos
- **La reputación de la marca del vendedor es importante para el comprador.**



ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

Recordemos, que nuestro objetivo es:

Proyectar imagen de competencia, bajo tres preceptos, principalmente:

Que lo compruebe el cliente.

Que sea si no imposible, por lo menos difícil de copiar

Que sea una ventaja competitiva.

Que lo compruebe el cliente:

“ Si la montaña no viene a Mahoma..... Mahoma va a la montaña”

Esto es diversificar los puntos de venta, a través de negociaciones con tiendas departamentales, en donde se pueda exhibir nuestro producto. El momento de verdad ¡ frente a frente, una sola oportunidad¡ por supuesto proyectando lo que la marca ofrece: **EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.**

WAL MART.

Somos responsables con el ambiente. Nos enfocamos en ahorrar energía y agua; reducir, reutilizar y reciclar nuestros residuos; y ofrecer productos **amigables con el ambiente.** De esta forma, **cuidamos los recursos naturales de tu comunidad.** La sustentabilidad se refleja en la operación de todas nuestras tiendas, clubes de precio, restaurantes, sucursales bancarias, centros de distribución y oficinas corporativas. Contamos con políticas en pro del planeta y sistemas de medición que no solo nos permiten conocer nuestro impacto ambiental sino también diseñar estrategias para disminuirlo. **Creemos que el cuidado ambiental** es responsabilidad de todos, por lo que sumamos a nuestros clientes y **proveedores** a nuestro compromiso por un planeta mejor.



Luego entonces coincidimos, conjugamos en nuestra misión. **HAGAMOS ALIANZA** basados en el principio de coherencia.

SORIANA:

Satisfacer las necesidades de **productos** y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y **medio ambiente**, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.

Tristemente, al buscar tiendas de autoservicio que en su misión y sus valores tengan muy claro el factor de sustentabilidad, solo encontré a Wal Mart y Soriana. La propuesta es buscar hacer negocio con ambas basándonos en lo ya expuesto. **CREEMOS EN LO MISMO**. Definitivamente sería un buen inicio por el número de tiendas que ambas cadenas manejan.

DIFICIL DE COPIAR.

No recuerdo a ciencia cierta a que producto era aquel que se anunciaba cuando era niño, solo recuerdo la frase usada y que se me quedó muy grabada, esa frase decía; “**Siempre imitado, jamás igualado**” lo que denota autenticidad, iniciativa, creatividad, compromiso, competitividad e innovación. Factores que definitivamente permiten a una empresa ser líder, ir siempre a la vanguardia y eso es lo que se pretenderá proyectar de la empresa **UCFAS**.

Sin temor a equivocarme, no hay empresa en el ramo que se aproxime a nuestro modelo de cadena de suministro, ni empresa consiente del valor que tiene el cuidar un bosque, es más, ninguna otra posee su propio bosque, razón de más, para afirmar que **UCFAS** será difícil de igualar en lo que a **sustentabilidad** se refiere.



QUE SEA UNA VENTAJA COMPETITIVA.

En cada sector hay empresas que funcionan bien, hasta en los sectores más difíciles y empresas que van mal, incluso en los sectores más atractivos. Esto se debe, en parte a factores globales que afectan a los beneficios que tienen las empresas del sector.

Para que una empresa obtenga beneficios a largo plazo necesita la *ventaja competitiva* sobre sus competidores, que es cualquier característica de la empresa que se aísla de la competencia directa dentro de su sector (el caso de Coca-cola es su marca, el de Mercedes es su prestigio...). Estas han de ser sostenible a medio y largo plazo y darse en empresas en donde existe diferenciación entre lo que produce y que los costos sean inferiores a los de sus competidores.

DIFERENCIACIÓN

Algunas empresas, como Coca cola, tienen un escudo que les protege de la competencia directa que es la diferenciación, la cual es la posibilidad de cargar unos márgenes extra-superiores al costo de diferenciarse, obteniendo buenos beneficios a largo plazo.

El mercado diferenciado es aquel en el que los clientes están dispuestos a pagar más por un producto de una empresa que de otra. Esto se produce cuando la marca determinada proporciona un valor superior al de la competencia, porque el comprador busca calidad ya que el rendimiento del producto es importante para él, y la complejidad o novedad del producto hace que la calidad no esté asegurada.

La estrategia de diferenciación es más viable en los segmentos donde hay diferencias tecnológicas reales. La capacidad de diferenciación se redondea cuando el comprador no aprecia la calidad del producto directamente, en cuyo caso el comprador se guía por el prestigio e historia de calidad de la marca, a no ser que el comprador sea un experto .



Otro factor diferenciador es la **imagen de marca**, ya que es parte intrínseca del producto y ayuda a diferenciarse al comprador.

La diferenciación puede provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto de **características únicas**.

Cuanto más importante sea el producto para el comprador más fácil será seguir una estrategia de diversificación, también influye que haya diversas soluciones tecnológicas a la fabricación del producto, o a la prestación del servicio.

La ventaja competitiva ha de ser **sostenible**. El desarrollo de nuevos productos no puede considerarse suficiente para la obtención de una ventaja competitiva sólida si son **copiables por la competencia**, pues no es sostenible.

VENTAJA COMPETITIVA Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

Ser líder en un sector implica tener la mayor participación de mercado vendiendo más que ningún otro competidor. Esto no implica mayores beneficios, pues no existe una correlación casi perfecta entre tamaño y rentabilidad.

Se es líder en el sector cuando hay una buena posición, ya que ofrece un producto que los clientes **valoran más que ningún otro por su diferenciación** o por su atractivo precio. La esencia de los beneficios está en la ventaja competitiva, la diferenciación o el liderazgo en costos sostenibles, no en el hecho de vender más que nadie, sino la posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que **puede llevar a posiciones de liderazgo sectorial**.

VENTAJAS EN COSTOS

Esta estrategia implica tener los costos más bajos del sector, es decir, ser líder en costos. No es líder en costos la empresa que obtiene unos costos inferiores a los de la competencia a base de producir un producto de inferior calidad, el producto tiene que ser al menos, comparable. Cuando una empresa es líder en costos



asegura un buen margen de beneficios a medio y largo plazo, mientras no cambien las condiciones de mercado.

Cuando la rivalidad entre varias empresas es muy fuerte, disminuyen los precios, hasta aproximarse a los costos, dejando a las empresas sin beneficios. Si la rivalidad es muy fuerte puede que la otra empresa tenga que abandonar el mercado, pues es imposible el vender, a largo plazo, por debajo del costo. Podemos afirmar que el líder en costos obtendrá , como mínimo, una rentabilidad igual a la diferencia entre sus costos y los del siguiente competidor mientras haya demanda.

El líder es casi inatacable, en el caso de que algún competidor quiera quitarle mercado, el líder no tiene más que rebajarle los precios u ofrecer un mejor producto en igualdad de precios. Cuando éste liderazgo se basa en un volumen de fabricación superior al de los competidores, ocurre que cuanto más se fabrica y se vende, mejores costos se obtienen. Pero si la ventaja no es sostenible (**pues es imitable**) las acciones que llevan a las reducciones de costos, la empresa no obtendrá grandes resultados a largo plazo.

La posibilidad de obtener una ventaja competitiva en costos depende de la tecnología subyacente. Si apareciese otra tecnología sustitutiva desaparecería la posibilidad de competir centrándose en los costos.

Las economías de escala no son las únicas fuentes posibles de abaratamiento de costos, cabe la posibilidad de obtener una **materia prima a un costo inferior** al de la competencia (ese es el caso de la empresa **UCFAS**), o puede ocurrir también que se establezcan lazos especiales con los clientes que aseguren a la empresa un costo final inferior al de la competencia.

Hay negocios en los que no es posible diferenciarse, pero allí donde sí es posible, la estrategia de liderazgo en costos proporciona una ventaja competitiva sólida que asegura beneficios reales durante años.



SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAJA COMPETITIVA

Una de las maneras de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes, es decir, **crear valor para los clientes**. El que algo sea valioso para los clientes no quiere decir que estén dispuestos a pagar mucho por ello, sino lo mínimo indispensable: aquella cantidad de dinero que asegura que el proveedor siga en el negocio.

Pero cuando entran competidores en el sector y la oferta se iguala o sobrepasa a la de demanda, los precios no tardan en caer. Si el sector está próximo a los de competencia perfecta los precios caen hasta no obtener ningún beneficio, independientemente del valor que se esté creando para los clientes. Es decir, la estructura del sector debe permitir la conservación de al menos parte de ese valor en el sector, sin que los clientes se lo apropien en su totalidad.

Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores ofreciendo un producto que el cliente **valora de un modo especial**, o cuando lo ofrece a un costo inferior, es decir, cuando está diferenciada o es líder en costos. La posición competitiva sólida depende de la obtención de una ventaja competitiva sostenible y defendiendo esa superioridad. Si ésta no se produce, el valor creado pasará al cliente, que será capaz de explotar la rivalidad entre los competidores para obtener precios bajos.

LA VENTAJA COMPETITIVA COMO DEFENSA ANTE LOS COMPETIDORES POTENCIALES Y ANTE LOS COMPETIDORES ACTUALES: SITUACIONES DE COMPETENCIA OLIGOPOLISTA.

En muchos sectores existe la posibilidad de diferenciación o de grandes diferencias en costos y, sin embargo, las empresas que compiten en muchos sectores encuentran dificultades para obtener beneficios interesantes, por ejemplo en las empresas fabricantes de automóviles.

Las economías de escala en el sector impiden la entrada de nuevos competidores.



Pero pueden obtener ventaja competitiva sobre los demás ya que tienen un tamaño suficientemente grande como para obtener economías de escala.

La empresa que quiera obtener una auténtica ventaja competitiva tiene que hacerlo por encima de competidores que son muy similares. La rivalidad entre los competidores presentes en el sector puede restar beneficios protegidos frente al ataque de nuevos competidores.

EMPRESAS SIN UNA VENTAJA ESPECIAL

La mayoría de empresas no tienen ventaja competitiva sostenible, por ello no obtienen, en promedio y a largo plazo, rentabilidad.

La ventaja competitiva defendible requiere analizar las características estructurales del sector que no todas las empresas son capaces de realizar. Además requieren que la empresa se centre en los elementos de los que quiere obtener esa ventaja competitiva, ignorando las demás. Esto conlleva a que la empresa compita en inferioridad de condiciones, por lo que tiene que rebajar sus márgenes para mantenerse en el mercado. Sus beneficios dependen de la coyuntura general del sector, no de sus propias acciones.

No todas las empresas aprovechan del mismo modo las características estructurales del sector.

Una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, asegurándose unos beneficios por encima de la media del sector. Esta ventaja puede ser de **diferenciación o liderazgo en costos**.

Una empresa diferenciada ofrece a sus clientes un producto por el que éstos pagan más que por otro alternativo de la competencia.

El líder en costos produce y vende un producto similar a un costo inferior.

La ventaja competitiva debe ser sostenible. Ninguna característica **a largo plazo es inimitable**, por lo que toda empresa que quiera obtener su ventaja competitiva tiene que estar siempre en movimiento y mejorando sus costos.



LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para entender cómo se llega a la ventaja competitiva hay que analizar sus fuentes, por lo que determinamos la estrategia competitiva que debe seguir la empresa para obtener una cómoda posición en su sector.

Estrategia es el modo en el que la empresa pretenda ganar dinero a largo plazo a base de aprovechar las imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. Considero la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. Ésta es aquello que presenta los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva. A no ser que el sector sea tan favorable que cada competidor esté en un segmento del sector sólo y no pueda entrar nadie más.

Para diseñar la estrategia competitiva de la empresa se analiza la realidad competitiva de **UCFAS**, es decir al estudio de como cada una de las partes diferenciables en esta empresa puede contribuir al establecimiento de esta ventaja. Esta separación es necesaria ya que toda empresa es un organismo complejo compuesto de partes muy diferenciadas, y las características estructurales del sector, en las que se debe basar la estrategia competitiva, afectan a las diversas partes de la empresa.

La estructura del sector afecta de modo distinto a las partes de la empresa, por lo que se hace necesario una metodología para descomponer la empresa en sus partes constitutivas. Este análisis posibilita el diseño de estrategias concretas y operativas.



LA CADENA DE VALOR AGREGADO

Considero a la empresa como el conjunto de operaciones distintas colocadas entre las que realizan clientes o distribuidores. La empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

La posición que ocupa la empresa no es un punto homogéneo, sino que está constituida por una serie de operaciones que realiza la empresa, añadiendo valor a las materias primas y suministros que compra del exterior. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También al organizarse o al diseñar su estrategia. Una empresa añade valor cuando vende los inputs que compra al exterior por un precio superior al de compra. Este valor añadido es el que la empresa obtiene cuando ha hecho algo con aquellos inputs valorado por sus clientes.

La empresa hace dinero cuando el cliente está dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta el añadirlo. Analizamos el mecanismo por el que una empresa añade valor a los inputs que compra en el exterior, considerando la empresa como una cadena de valor añadido.

La empresa compra productos y servicios al exterior (inputs), los transforma y los vende a sus clientes. Para esto tiene que tener unas actividades primarias (traer los inputs hasta la empresa, dar servicio post-venta ...) y unas actividades de soporte como financiar las operaciones, diseñar los productos etc.. Es importante descomponer la empresa en sus elementos básicos, agrupándolos según la tecnología que está detrás que van necesariamente unidas y cuáles se pueden separar, preguntándose si se pueden subcontratar, si una de ellas podría no efectuarse en la empresa manteniendo la otra.

La cuenta de resultados de una empresa nos permite ver cuál es el modo en el que la empresa está añadiendo valor a los inputs que compra en el exterior.



Para ser operativo, cada parte de la cadena debe ser desglosada en sus partes diferenciadas. Hay que llegar a actividades separables, distinguibles, de características propias y de un tamaño muy pequeño. Este desglose requiere reconstruir la cuenta de resultados a partir de la que presenta habitualmente la contabilidad, que presenta los capítulos de gastos agrupados por categorías, sin atender al papel que éstos desempeñan en la creación de valor dentro de la empresa.

PASOS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA

La gran decisión estratégica que deben tomar la empresa es qué tipo de ventaja competitiva quiere obtener, si liderazgo en costos o diferenciación. La dirección tiene que estructurar la empresa en tres dimensiones:

- **el ámbito de productos:** es decir, si la empresa quiere ser especialista o generalista, concentrada o diversificada.
- **el ámbito geográfico:** es decir, si se pretende ser una empresa local o de mayor alcance.
- **el ámbito empresarial:** el nivel de integración vertical que pretende la empresa en sus operaciones.

La respuesta de la empresa a éstas dimensiones determina el modo concreto por el que se obtendrá la ventaja competitiva. Estas tres características constituyen la *estrategia competitiva de la empresa*. **UCFAS**

El primer paso para tomar estas decisiones es analizar el sector, sus características estructurales fundamentales a través de diversas preguntas: ¿son posibles las diferencias estructurales en costos?, ¿hay posibilidades de diferenciación en el sector ?.

Hay que realizar este análisis para cada actividad de la cadena de valor, no para el producto en su conjunto, por lo que hay que disponer de la empresa en términos



de la cadena de valor. Todas y cada una de las actividades de la cadena pueden dar origen a imperfecciones en el sector, en las que apoyar una ventaja competitiva, es decir, en las que crear valor para la empresa.

El siguiente paso es analizar la propia empresa, aprovechando las imperfecciones del mercado que se han detectado en el paso anterior en base a una doble pregunta: ¿qué es preciso para aprovechar una determinada imperfección del mercado? ¿puede hacerlo la empresa?. De aquí se desprende la elección de la posición competitiva a conseguir, de liderazgo en costos o de diferenciación.

CONCLUSIONES FINALES.

Se ha elaborado un análisis de caso, en donde la parte de toma de decisión, queda única y exclusivamente a cargo de la empresa **UCFAS**. A través de la elaboración del mismo, me he dado cuenta de lo mucho que representa nuestra filosofía humanista como universidad, en el sentido de servir a los demás y entre estos a los más necesitados. He elaborado este trabajo con todo mi entusiasmo, pero más aún, asumiendo un compromiso de ayuda a la comunidad de Ixtlán de Juárez.

UCFAS es una empresa única en su género, ninguna otra en el estado de Oaxaca o por lo menos en estados aledaños con potencial de bosque como son: Puebla, Guerrero, Chiapas y Tabasco cuentan con una empresa maderera como la nuestra y digo nuestra porque me siento parte de ella al cooperar a su desarrollo y crecimiento. **UCFAS** es poseedora de una cadena de suministro única, solo falta agregar esa etapa de reciclaje de mueble, que no tenían considerada.

De esto último, no me cabe la menor duda que la sumaran a su cadena ya que impera la conciencia social y el cuidado al medio ambiente.

Concluyo también, que sin lugar a dudas, **la sustentabilidad** será una nueva ventana de oportunidad para generar valor a largo plazo en la empresa **UCFAS**.



Con lo anterior, se abrirán en definitiva nuevos mercados y se mejorará la relación con los distintos grupos de interés. Además, de contribuir a generar un mayor ingreso para todos los comuneros, lo que redundará en mejores servicios públicos, sobre todo carreteras (que ha decir verdad requieren ser asfaltadas). Ampliar la red de suministro de agua potable y suministro de energía eléctrica, entre otros.

De igual forma, comunidades del estado, que se dedican al aprovechamiento del recurso bosque, se concientizarán que este es generoso con quien lo trata de manera racional y sustentable. Como ya mencioné su sentir al igual que los comuneros de Ixtlán debe ser: Sin bosque no habrá comida, ni ahora ni a futuro.

Por lo que debe ser un proyecto sostenible a largo plazo, para que futuras generaciones, gocen de los beneficios obtenidos.

Espero que esta propuesta tenga el mayor de los éxitos, mi compromiso es seguir apoyando de manera incondicional a esta comunidad en la medida de mis posibilidades y porque no, apoyar a otras comunidades cercanas a la comunidad de Ixtlán.

RECOMENDACIONES

El presente caso, lo elaboré con todo mi entusiasmo y deseo de aportar un detonante de crecimiento y desarrollo de la empresa UCFAS. Solo me corresponde, sugerir y recomendar tomar en cuenta mi labor como una fuente secundaria de información.

La decisión de llevar o no a cabo este proyecto, les corresponde a ustedes queridos amigos. Tan solo me permito pedirles que tomen en cuenta las siguientes consideraciones, en base a lo expuesto a lo largo de este trabajo.

Al igual que ustedes, me siento orgulloso de nuestra cultura nacional y en especial de la cultura de su bello estado de Oaxaca, ya que en mi muy particular punto de vista es uno de los estados de mayor riqueza forestal y ustedes son un claro ejemplo para futuras generaciones de lo que es y debe ser la sustentabilidad.



Ya que lo que debe entenderse por sustentabilidad (como se mencionó en el texto). Es balancear los intereses económicos con los intereses sociales y ambientales. Y es eso precisamente lo que la empresa UCFAS realiza.

Recomiendo, tomar en cuenta que este caso contempla el fenómeno sustentable como su principal ventaja competitiva, que nadie más dentro de la industria de muebles de madera tiene. Recomendando perder ese temor a expandir su mercado. El análisis del mismo, sobre todo en la parte de FODA y el modelo Porter, demuestra que la probabilidad de éxito es muy grande, solo es cuestión de decidirse e implementar las acciones necesarias para aprovechar el momento, recuerden que los mercados son sumamente cambiantes, mañana puede ser demasiado tarde. Hay que aprovechar la oportunidad de negocio que se les presenta. Recuerden que lo que toda empresa busca es generar valor económico agregado, ello les permitirá de acuerdo a su organización de tequio seguir creciendo como comunidad y mejorar el nivel de vida de quienes la integran.

A manera de conclusión, me permito compartirles un relato que ilustra perfectamente lo que he expuesto:

“Había una vez un sabio maestro, que disfrutaba enseñar a sus discípulos filosofía de vida. Este maestro acostumbraba meditar todos los días, a la misma hora y bajo la sombra de un mismo árbol. En una ocasión, un alumno decidió poner a prueba la sabiduría de su maestro y pidió a uno de sus compañeros que fuese testigo de ello. ¿Qué harás? Le preguntó su compañero. A lo que él respondió: Demostrar que el maestro no es tan sabio como dice ser. Mañana él como siempre estará en el bosque meditando bajo el árbol que acostumbra. Tomaré de un nido a un pequeño gorrión y lo pondré entre mis manos, iré con él y le diré: maestro, en mis manos tengo un pequeño gorrión, ¿está vivo o muerto? Si responde que está vivo, bastará con apretar un poco mis manos y el gorrión morirá. Si responde que está muerto, entonces, abriré mis manos y el gorrión volará, fácil, ¿no lo crees?. Así lo hicieron, llegó frente a su maestro y le dijo: Maestro en mis manos tengo un gorrión ¿está vivo o muerto? Y el maestro respondió: **EN TUS MANOS ESTA....**



Pues bien mis amigos, en sus manos está llevarlo o no a cabo. Mi labor termina aquí, no me resta más que agradecerles su desinteresada ayuda para la realización de este trabajo y desearles el mayor de los éxitos. Enhorabuena.



BIBLIOGRAFIA.

- 1.- **BANCOMEXT.** (2011). Información de sectores: Muebles y artículos de decoración. México.
 - 2.- **Cámara de Comercio, Servicios y Turismo.** Panorama mundial del sector mueblero. México..
 - 3.- **Danish Chamber of Commerce.** (2010). A survey of the market for furniture in Denmark. Copenhagen, Denmark.
 - 4.- **ITTO.** (2011). Review of International Wooden Furniture Markets.
 - 5.- **Ríos, Mauro.** Las 10 más prometedoras maderas alternativas para la industria del mueble.
 - 6.- **UN Commodity Trade Statistics Database** (UN Comtrade). Base estadística de exportaciones e importaciones mundiales.
 - 7.-**United States International Trade Commission.** Estadísticas de exportaciones e importaciones de EEUU.
 - 8.- **Página web.** www.gerencia@ucfas.com
 - 9.- **Página web.** www.tipmuebles.com
 - 10.-**M y M revista el Mueble y la Madera,** ediciones 1-16 www.revista-mm.com
 - 11.- **Asociación Mexicana de proveedores de la industria maderera y mueblera A.C.** www.ampimm.com
- La Sierra Juárez, Oaxaca. Pérez García, Rosendo.
Archivo Municipal, Biblioteca Municipal.
Consejo Nacional de Población y Vivienda, *La Población de los Municipios de México 1950 - 1990.* Ed. UNO Servicios Gráficos, México, Nov., 1994.
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Censo General de Población y Vivienda 2000.* México 2001.
Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios Municipales, Gobierno del Estado de Oaxaca, *Los Municipios de Oaxaca, Enciclopedia de los Municipios de México.* Talleres Gráficos de la Nación, México, D.F. 1988.
Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, *Sistema Nacional de Información Municipal.* México 2002.

