

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

# **Asamblea General de ALAFEC**

**22 al 25 de septiembre 2009**

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**Identificación de estrategias para el  
fortalecimiento del sector del mueble  
y la madera en Tijuana y Rosarito,  
B. C, México**

Área Temática:  
**Estrategias y tácticas de Negociación**

Autor (es):

Alfonso Vega Lopez<sup>1</sup>  
Calzada Tecnológico S/N Otay  
Tijuana B.C. C.P. 22100, Tel. 682-2566

avega@uabc.mx

Maria Virginia Flores Ortiz<sup>2</sup>  
Ave. Independencia No. 1246  
Tijuana B.C. C.P. 22500, Tel. 682-2566  
Correo: vicky.floresortiz@gmail.com

---

<sup>1</sup> Doctorante en Ciencias Administrativas, docente en la Facultad de Contaduría y Administración y Vicerrector de Universidad Autónoma de Baja California.

<sup>2</sup> Doctorante en Ciencias Administrativas y docente y coordinador Administración Avanzada en la Facultad de Contaduría y Administración de Universidad Autónoma de Baja California.

## **Identificación de estrategias para el fortalecimiento del sector del mueble y la madera en Tijuana y Rosarito, B. C, México**

### *Resumen*

*En esta investigación el objetivo que se persiguió fue elaborar un análisis que permitiera conocer que esta ocurriendo en el sector del Mueble y la Madera correspondiente a Tijuana- Rosarito, 2008.*

*El total de empresas encuestadas fue de veinte, a las cuales se les aplicó un cuestionario para determinar el nivel micro, mesa, meta y macro para identificar la competitividad sistémica y proponer estrategias de competitividad del clúster.*

*Al momento de analizarse la información fue con el uso de Estadística descriptiva y del apoyo de un programa estadístico denominado SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version.*

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo es el resultado de un proyecto de investigación aplicado a veinte empresas del sector del Mueble y la Madera, de la región de Tijuana – Rosarito. El concepto de "competitividad sistémica" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. (Meyer, J. 1994).

Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad. Semejante desafío proviene de una competencia cada vez más dura, una "carrera" por adoptar y adaptar modelos de producción "japoneses" y un cambio tecnológico acelerado.

Y en esa carrera están enfrascadas todas las empresas, ya que hasta las posiciones hegemónicas se tornan cada vez más vulnerables. Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de servicios e instituciones.

Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.

Los países fuertes en materia de innovación y competitividad van desarrollando grupos regionales de comercio e integración cuyo resultado es la formación de sistemas interconectados en que las industrias colaboran de un modo intensivo sobre la base de la división del trabajo. El regionalismo abierto permite ensayar el uso de nuevas tecnologías en un extenso mercado doméstico antes de lanzarse a la conquista de segmentos de mercado mundial. El regionalismo puede conducir a la formación de bloques regionales o de agrupamientos.

## **1. MARCO TEÓRICO.**

### **1. Competitividad**

Es un hecho inevitable que en esta época que casi en cualquier parte del mundo y en México, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y los emocionales que permitan vivir con calidad. Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos, sin embargo en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivos significa poder operar con ventajas respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Las organizaciones competitivas serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad.” (Cantu H. 2001)

### **1.1 Conceptualización de Competitividad.**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.” La ventaja de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de los rendimientos superiores a los de aquellos.

Competitividad es un término que se utiliza con frecuencia pero que rara vez se define. En realidad no hay consenso sobre el concepto de competitividad. Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es “Competitiveness”, que quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda”. (Chauca P. 2000)

La competitividad, como disciplina de estudio y análisis heurístico, es un concepto desarrollado recientemente aunque su aplicación práctica es antigua y universal. Existen diversos enfoques de análisis (sistémico basados en el mercado, basados en la tecnología y en la innovación, entre otros) y diversos marcos de aplicación (nacional, regional, sectorial, empresarial e individual).

### **1.2. Definiciones de Competitividad. (Chauca P. 2000)**

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.
- Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.
- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.

### **1.3. La competitividad aparece como una mezcla de:**

- a) Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.
- b) Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional.
- c) Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo. (Chauca P. 2000)

La competitividad está en tres niveles diferentes: competitividad a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En la primera se considera hasta que punto el ambiente nacional es favorable en los negocios. En la segunda enfatiza si un sector en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión. La última se define como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios; cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores. (Aguilar Barajas. 1995)

La actitud para competir debe de llevar implícito querer competir y tener la capacidad para hacerlo. Esta capacidad requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados.

### **1.4. Características.**

Las empresas que triunfan son las que han sabido adaptarse, transformarse rápidamente bajo el rigor de los tiempos, que han sabido encontrar en las soluciones posibles, el hilo de la supervivencia, es decir de la vida. (Fauvet J. 1985)

El principal problema, en la actualidad, de las empresas, es que subestiman generalmente la información y el conocimiento, sin pensar que son recursos estratégicos y esenciales para la adaptación de los negocios en un entorno competitivo. Cuando se hace referencia al concepto

de competitividad, se refieren de una manera global y duradera de la empresa y no sólo la competitividad de uno de sus productos o servicios en particular, ya que una empresa puede tener un producto muy competitivo y ser globalmente ineficiente.

Al referir una competitividad duradera se hace con la mira hacia el futuro, es decir basándose en el hecho de que si quieres ser competitivo se tiene que ir a la vanguardia en todos sentidos, y al decir en todos los sentidos también incluye el plano ético y moral.

### **1.5. Construcción de Competitividad Sistémica.**

El concepto de competitividad sistémica busca capturar ambas partes que determinan el éxito del desarrollo industrial, la parte política y la parte económica. El significado de competitividad sistémica es un patrón en el que el estado y los actores sociales crean las condiciones necesarias para desarrollar competitividad sistémica. El concepto distingue cuatro niveles:

1. El Nivel Micro relacionado con la empresa y sus relaciones inter-departamentales,
2. El Nivel Meso relacionado a las instituciones y políticas específicas,
3. El Nivel Macro relacionado con las condiciones económicas genéricas, y
4. El Nivel Meta relacionado a las variables lentas como estructura sociocultural, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para formular estrategias. (Tilman Altenburg. 1998.)
- 5.

Los ingredientes claves para el éxito del desarrollo industrial son:

#### **En el Nivel Meta:**

Primero, Desarrollar- Orientar a los valores culturales compartidos en una larga parte de la sociedad. Segundo, Hacer un consenso de la necesidad del desarrollo industrial y de la integración competitiva hacia el mercado global. Tercero, La habilidad de los actores sociales para que conjuntamente formulen visiones, estrategias e implementen políticas.

#### **En el Nivel Macro:**

Un predecible y estable marco macroeconómico, que incluya una realista política de tasa de intercambio y una política general de comercio al extranjero que estimule a la industria local.

**En el Nivel Meso:**

Generar políticas específicas y tener instituciones que permitan a las industrias alcanzar sus objetivos y a su medio ambiente que creen ventajas competitivas. (Institutos tecnológicos, centros de entrenamiento, finanzas para la exportación, etc.). Por otra parte, es el mundo local y regional de las industrias lo que permite incentivar la competitividad, para fortalecer el medio ambiente de los negocios. Algunas de estas instituciones que actúan en el Nivel Meso son típicamente o que en primera instancia pueden ser, asociaciones no gubernamentales.

**En el Nivel Micro:**

Empresas capaces de su continuo crecimiento y conexiones de empresas con pronunciadas exterioridades.

**1.6. Análisis FODA**

Es la sigla (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio. Nos facilita la identificación de las amenazas y oportunidades externas, así como las fuerzas y debilidades internas de una organización.

El Análisis FODA se enfocarse hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Las 4 estrategias alternativas son:

F	Maxi-Maxi	Maximizar	Fuerzas	-	maximizar
			oportunidades.		
F	Maxi-Mini	Maximizar	fuerzas	-	minimizar
			amenazas.		
D	Mini-Maxi	Minimizar	debilidades	-	maximizar
			oportunidades.		
D	Mini-Mini	Minimizar	debilidades	-	minimizar
			amenazas.		

Procedimiento que se sigue para la realización del Análisis FODA:

- Análisis de las fuerzas externas.
- Determinación de las oportunidades y amenazas de la empresa.
- Análisis de las fuerzas internas.
- Determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa.



- e) Elaboración de la matriz FODA.
- f) Formulación de estrategias.
- g) Elección de la mejor estrategia.

## **2. METODOLOGÍA.**

La metodología que aplique para llevar a cabo el proyecto de investigación, consistió en la aplicación de un cuestionario a 20 empresas que sirvió de prueba piloto para la validación de dicho instrumento en la investigación de doctorado. Consistiendo en tomar empresas del cluster del mueble y la madera de la región, Tijuana - Rosarito., de las cuales 11 se dedican a la fabricación de muebles, 3 a la fabricación de productos de madera, 2 empresas a ambas actividades y 4 empresas con otros giros que se encuentran en el cluster pero que por su actividad relacionada a la industria del mueble y la madera, también fueron encuestadas.

El cluster del mueble y la madera esta conformado de 139 empresas, por un consejo técnico de 13 participantes incluidos en el mismo cluster y se formó con la asesoría y apoyo ofrecido por la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA). Cabe mencionar que dicho cuestionario se desarrollo conforme a la teoría de la construcción de competitividad sistémica.

El Cuestionario consta de 95 preguntas, de dicho cuestionario solo se utilizaron 13 (trece) preguntas, esto debido a la importante información que se recabo en cada una de ellas para generar el análisis, y abarcando dentro de las preguntas los 4 niveles anteriormente descritos. Esta investigación se elaboró conforme a la construcción de estadística descriptiva, la cual consistió en la elaboración y obtención del cuestionario para después hacer la investigación de campo, posteriormente la captura de información en el software SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version el cual es un programa estadístico para la generación de datos estadísticos y finalmente se elaboró el análisis.

## **3. PLANTEAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA.**

El proyecto de investigación consistió en la aplicación de varias herramientas administrativas para lograr desarrollar una estrategia que permita aumentar la competitividad en el cluster.

### 3.1. Planteamiento del problema.

El problema es: la baja competitividad que están presentando las empresas pertenecientes al cluster del Mueble y la Madera frente a la competencia, principalmente Estados Unidos, Canadá, China y otros países.

### 3.2. Análisis del problema

#### 3.2.1. Modelo de Construcción de Competitividad Sistémica.

Este modelo de Construcción de Competitividad Sistémica se utilizó para la elaboración del cuestionario.

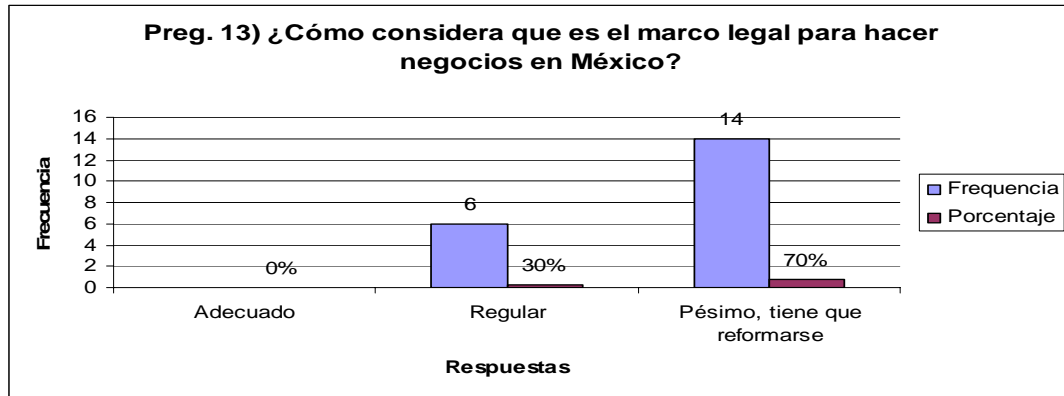
## 4. RESULTADOS.

### 4.1.1. Resultados del Cuestionario aplicado.



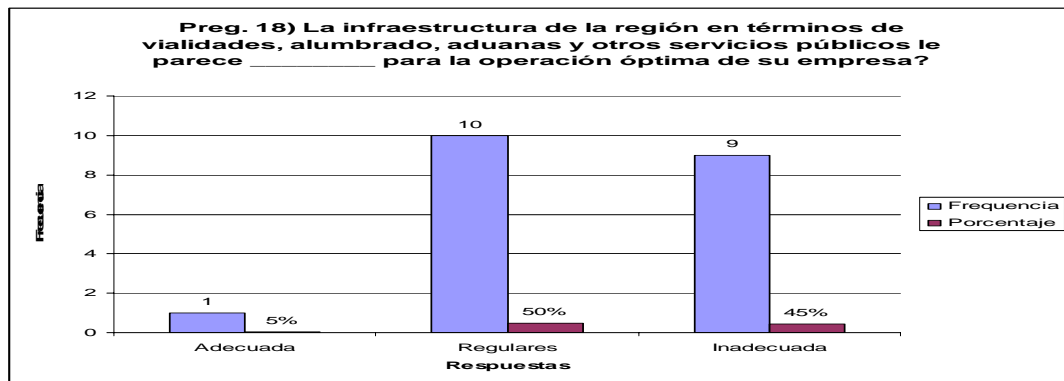
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 11) se observa que la habilidad del gobierno para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional es deficiente. Ya que solo el 15% de las empresas de la prueba piloto estableció que su desempeño es bueno.



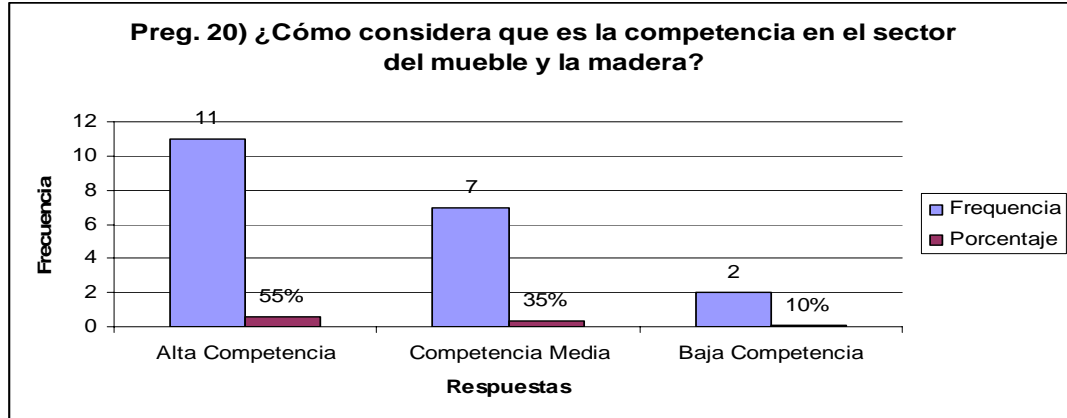
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 13) se observa que el marco legal par hacer negocios en México tiene que reformarse ya que las empresas del cluster consideran que es pésimo., para la inversión en este sector.



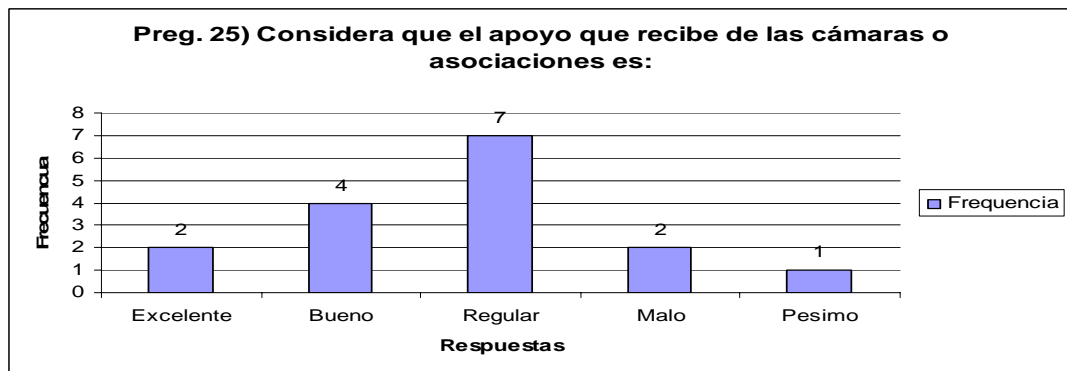
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 18. Se observa que las empresas encuestadas opinaron que la infraestructura en la región le parece inadecuada y regular para la operación óptima de la empresa, representado el 95%.



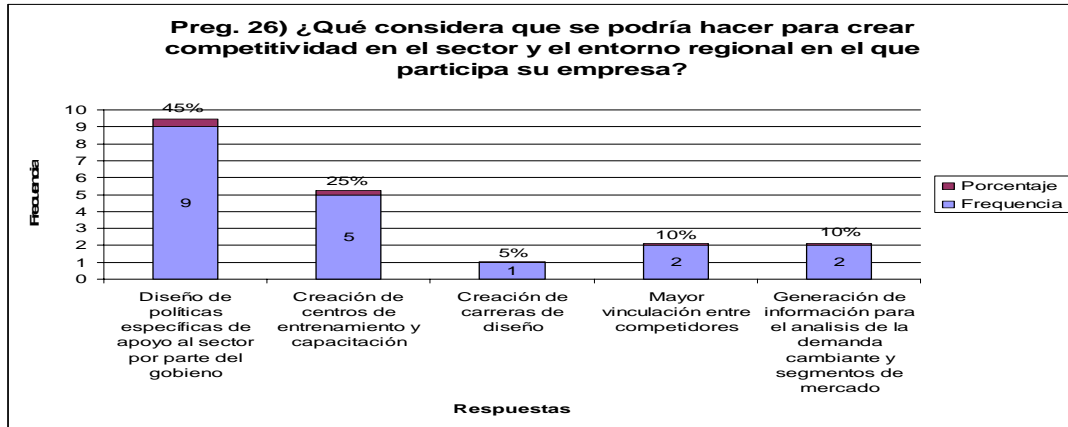
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 20) se observa que 11 de las 20 empresas encuestadas opinó que existe alta competencia en el sector del mueble y la madera.



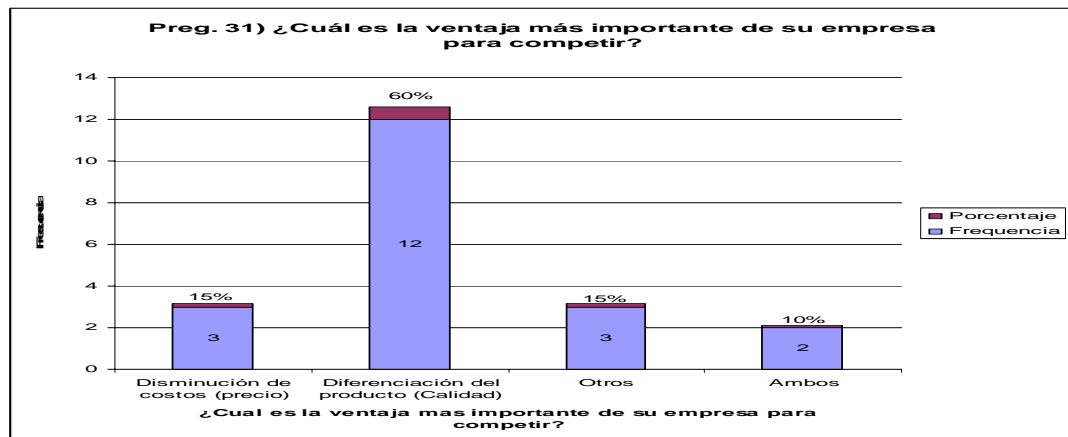
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 25) se observa que 10 de las 16 empresas, mencionan que el apoyo que reciben de las cámaras es insuficiente para que sus empresas se vean beneficiadas en áreas internas.



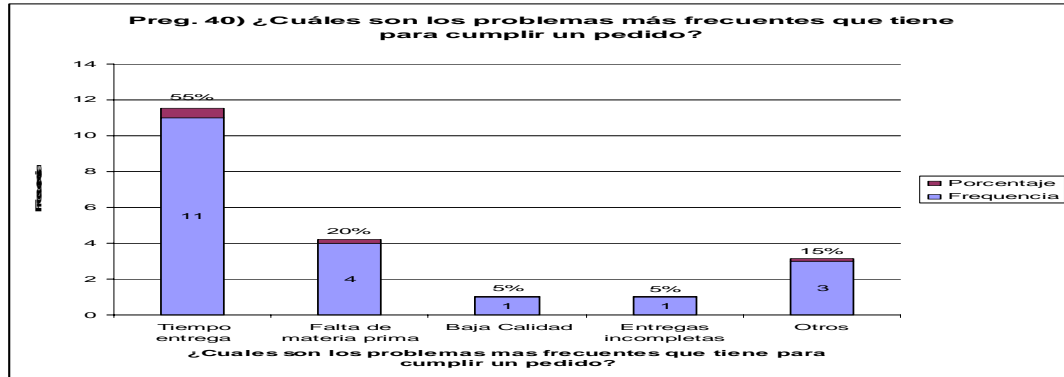
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 26) Se observa que las empresas encuestadas consideran que lo que se podría hacer para crear competitividad en el sector es el Diseño de políticas específicas y de apoyo al sector por parte del gobierno con un 45%. El 5% de las empresas encuestadas no opinó.



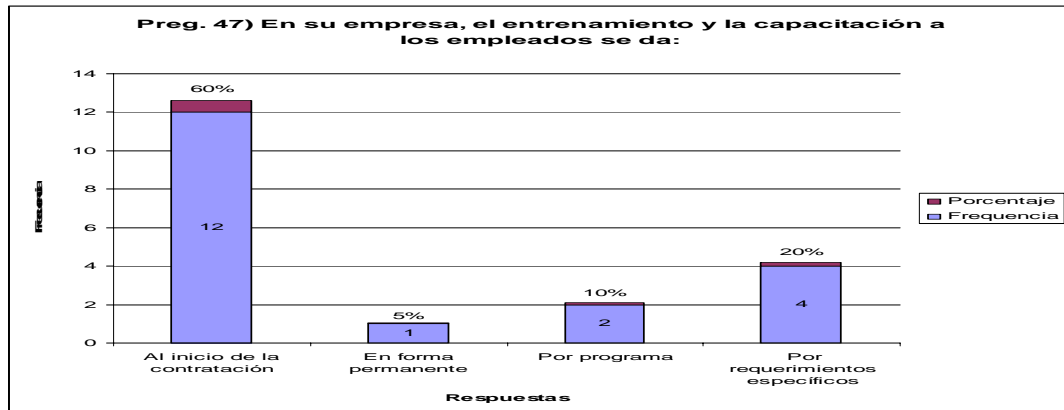
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 31) se observa que la ventaja más importante para competir por parte de las empresas del cluster es la diferenciación del producto.



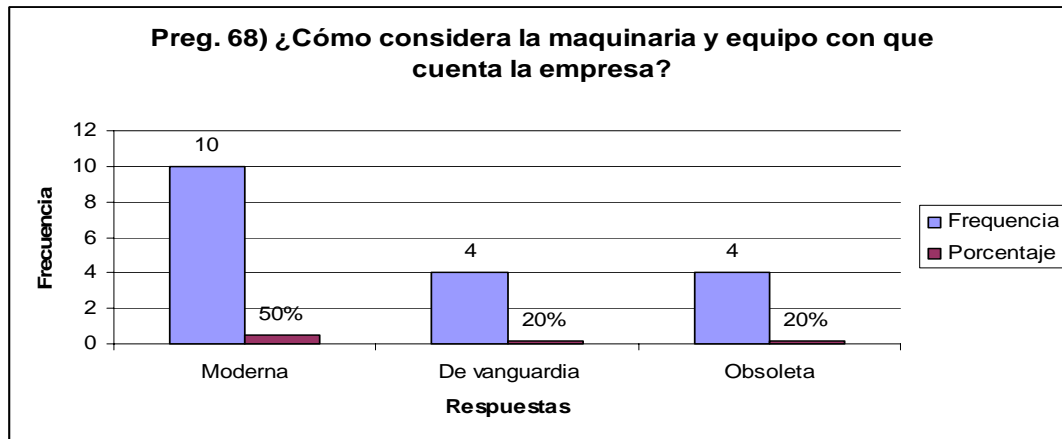
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 40) se observa que el problema más frecuente que se tiene para cumplir un pedido es el tiempo de entrega.



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 47) se observa que no existe capacitación en forma permanente a los empleados. El 5% de las empresas encuestadas no opinó al respecto.



En la pregunta 68) Se observa que la maquinaria y equipo con la que cuentan las empresas del cluster es moderna. El 10% de las empresas encuestada no opinó.

#### 4.1.2. Análisis FODA

Utilizando la herramienta del Análisis FODA determine el siguiente cuadro:

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los productos que elaboran algunas de las empresas pertenecientes al cluster ofrecen un valor agregado ya que son elaborados de acuerdo a especificaciones de los clientes.</li> <li>b) Las empresas pertenecientes al cluster podrán mejorar sus procedimientos y procesos de producción ya que compartirán información con empresas del cluster.</li> <li>c) Las empresas pertenecientes al cluster tienen mano de obra de medianamente calificada a muy calificada principalmente en su área de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Algunas empresas no tienen claramente definida una estrategia genérica para atacar el mercado.</li> <li>b) En el cluster la capacitación y entrenamiento principalmente se da al inicio de la contratación y no en forma recurrente.</li> <li>c) Las empresas tienen por lo general problemas para su ciclo de producción ya que un problema recurrente es la escasez de materia prima, (principalmente la madera).</li> </ul>

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<p>a) Hacer pláticas con el gobierno para que apoye a las empresas de este giro y en especial a los integrantes del cluster.</p> <p>b) Fomentar el financiamiento mediante cooperación del gobierno para exportar, por parte de Bancomext, la banca de desarrollo y SEDECO.</p> <p>c) Formar una agrupación que ayude a incrementar las ventas de los productos.</p> <p>d) Formar una alianza con los constructores de la región: Casas Geo, Urbi, Infonavit.</p>	<p>a) Existe fuerte competencia con Estados Unidos, Canadá y China principalmente, además de la entrada de competidores como: Vietnam, Malasia y Taiwán.</p> <p>b) La aparición de productos sustitutos a los muebles de madera principalmente y de acero, como la introducción de muebles de plásticos y de algunos materiales reciclables.</p> <p>c) Perdida de clientes ocasionada por factores de seguridad en la región.</p>

#### 4.1.3. Alternativas

Las estrategias alternativas propuestas son de la clasificación FO del análisis FODA, y se forman de la mezcla de las Fortalezas a) y Oportunidades b), c) y d)

- A) Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.
- B) Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito.
- C) Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.

**Alternativa A)** Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.

Pros:

⇒ Mayor participación de mercado para las empresas del cluster.



- ⇒ Posibilidad de emplear un único programa de exportación destinado a todo el sector.
- ⇒ Posibilidad de innovar y mejorar los productos.

Contras:

- ⇒ Tasas de interés demasiadas elevadas en comparación a los financiamientos extranjeros.
- ⇒ Descuidar más el mercado nacional al enfocarse en el mercado extranjero.
- ⇒ Algunas empresas del cluster no podrán reunir los requisitos para obtener el financiamiento.
- ⇒ Medidas Dopping por parte de los países extranjeros para cubrir a su sector mueblero.

**Alternativa B)** Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito.

Pros:

- ⇒ Incremento en la participación del mercado del mueble y la madera.
- ⇒ Posibilidad de incrementar los ingresos en las empresas.
- ⇒ El reconocimiento de la empresa en la región podrá atraer más consumidores.

Contras:

- ⇒ Las empresas son renuentes a compartir información.
- ⇒ Existirán gastos para la formación de la nueva empresa y gastos preoperativos para su establecimiento.
- ⇒ Posible riesgo de que la comercializadora no sea un éxito con el posible descontento de los integrantes del cluster.

**Alternativa C)** Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los principales fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.

Pros:

- ⇒ Habrá generación de empleos locales al aumentar la producción en las empresas.
- ⇒ El cliente del fraccionamiento podrá obtener su casa decorada y disponible para habitarla.
- ⇒ Incremento en ventas.

Contras:

- ⇒ De acuerdo con el estudio de Accenture realizado en 1999, revelo que el 61% de las alianzas fueron un fracaso o caminan cojeando, por lo tanto, la alianza los fraccionamientos representa un alto porcentaje de que sea un mecanismo ineficaz y no duradero para llegar a un límite competitivo.
- ⇒ La alianza podría afectar la independencia de las empresas pertenecientes al cluster.
- ⇒ Puede existir una fuerte presión por parte los fraccionamientos hacia las empresas del cluster en el momento de incumplir con las obligaciones contraídas con los clientes.

#### 4.1.4. Selección de la mejor alternativa de mejora.

MATRIZ DE DEC			- CRITERIOS								
<b>Núm.</b>	<b>Criterios de valuación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Escala de Valuación</b>	1	2	3	4				
1	Factibilidad	30%	2 Muy Favorable	Factibilidad	Costo beneficio	Tiempo de implementación	Efectividad				
2	Costo beneficio	40%	1 Favorable								
3	Tiempo de implementación	15%	0 Ningun Efecto								
4	Efectividad	15%	-1 Desfavorable								
		100%	2 Muy Desfavorable								
<b>Alternativas</b>			<b>Evaluación y Ponderación</b>								
No hacer nada			Evaluación					0	0	0	0
			Ponderación	0	0	0	0	<b>0</b>			
Alternativa A) <i>Desarrollar mejores oportunidades para que las empresas pertenecientes al cluster exporten sus productos.</i>			Evaluación	1	2	-1	1	<b>Total</b>			
			Ponderación	0.3	0.8	-0.15	0.15	<b>1.10</b>			
Alternativa B) <i>Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster.</i>			Evaluación	2	1	1	2	<b>Total</b>			
			Ponderación	0.6	0.4	0.15	0.3	<b>1.45</b>			
Alternativa C) <i>Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los fraccionamientos de la región. (Casas Geo, Urbi, Infonavit)</i>			Evaluación	1	2	1	2	<b>Total</b>			
			Ponderación	0.3	0.8	0.15	0.3	<b>1.55</b>			
<b>Mejor alternativa con la puntuación más alta -----</b>								<b>1.55</b>			
<b>Alternativa C</b>											

- a) De acuerdo al análisis elaborado con la información recabada del cluster del Mueble y la madera determine que la mejor estrategia a desarrollar es la alternativa C, que dice lo siguiente:
- b) Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los principales fraccionamientos de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit., debido a que es la que mas alta calificación obtuvo en la matriz de decisión.

#### 4.1.5. Plan de implementación.

El plan de acción a implementar consistirá en acciones que se llevarán a cabo en un periodo de 6 meses (corto), un periodo de 12 meses (mediano) y un periodo de 18 meses (largo).

Objetivo	Estrategia	Línea de acción	Periodo	Responsable
Llevar a cabo la negociación con los fraccionamientos a fin de ver cuales aceptaran la propuesta.	Platicar las ventajas que tendrían las empresas de la región.	Se debe mostrar mediante contratos que las empresas de cluster podrán garantizar la propuesta de servicio.	Corto	Comité del cluster. (Presidente)
Mejorar la organización interna del cluster.	Realizar juntas periódicas semanales con el fin de establecer el funcionamiento óptimo para cumplir con las ventas futuras.	Las empresas integrantes del cluster deben saber que empresas están registradas a fin de optimizar los recursos que en ella están.	Mediano	Comité del cluster. (Presidente)
Evaluar el desempeño de las empresas del cluster en términos de cooperación.	Implementar una estrategia de ganar – ganar para motivar a que los integrantes del cluster vean los beneficios de apoyo conjunto.	Mediante el apoyo de una empresa de consultoria, asesorar a las empresas para que logren el objetivo de cooperación.	Largo	Comité del cluster. (Presidente)

#### **4.1.6. Medidas de control.**

Las medidas de control consistirán en alcanzar los objetivos establecidos en el plan de acción en el tiempo que se establecen a fin de alcanzar los beneficios esperados.

Consistirá adicionalmente de juntas periódicas y asumir compromisos por parte de los integrantes del cluster y de los responsables que tengan a su comisión la gestión de control.

#### **5. CONCLUSIONES.**

Se recomienda que el sector del mueble y la madera se organicen y formen un cluster ya que como categoría de análisis, nos permiten identificar la configuración de los territorios enfatizando las actividades económicas que en ellos podemos ubicar. En este sentido, para el desarrollo local son de importancia trascendental, pues como lo indica Vázquez Barquero (1999 p. 31): “los procesos de industrialización endógena se caracterizan además por el hecho de que a través de las empresas se produce la integración del sistema productivo a la sociedad local”.

La innovación constituye un pilar en el desarrollo de los clusters. Aunque se centra en la estructura empresarial, cada día son más importantes las relaciones territoriales de carácter social e institucional que les permiten en todo caso generar acciones específicas para aprovechar el aprendizaje, los conocimientos, los valores, que surgen en el entorno local de la aglomeración.

a) Por su parte, el sistema productivo que constituye la industria mueblera en Baja California, México, evidencia la necesidad de fortalecer su competitividad a partir de la mejora tecnológica y de una mayor capacitación a los empleados.

b) Las innovaciones que se implementan están dadas sobre todo a partir de los procesos de imitación.

d) En su mayoría las empresas obtienen tecnología a través de que observan la tecnología en ferias y exposiciones y en las revistas especializadas, más que en la generación de tecnología propia.

- e) Cabe mencionar que es necesario mejorar las relaciones que guardan las instituciones que apoyan al sector, en virtud de que deben mantener una lógica de interacción que favorezca las dinámicas de aprendizaje y la cooperación, tal como lo establece Porter: La formación de cúmulos se ve dificultada por el bajo nivel local de formación y capacitación, por las carencias tecnológicas, por la falta de acceso al capital y por el insuficiente desarrollo de las instituciones.
- f) El sector de la industria del Mueble y la Madera presenta una dinámica de lento crecimiento.
- g) Al finalizar la aplicación de los 20 cuestionarios a las empresas del cluster del Mueble y la madera, se recabo información suficiente para elaborar el análisis que permitiera generar una estrategia que mejore la competitividad en este sector. Resultando como factible, por su costo- beneficio, por su efectividad y su tiempo de implementación apropiada la de: Establecer una alianza estratégica del cluster del mueble y la madera con los constructores de la región entre los que se encuentran Casas GEO, Urbi e Infonavit.
- h) En segundo lugar se recomienda la alternativa B) que es: Formar una comercializadora que ayude a incrementar las ventas de las empresas del cluster y que se establezca en Tijuana y Rosarito., por que representa una alternativa viable para su ejecución.

## **6. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.**

1. Administración estratégica. MGT 6025. Cáp. VI Más allá de una estrategia competitiva. National University, School of business and Management pp. 65-83.
2. Alburquerque, F. (2002), “Diseño territorial de las políticas de fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas”, *El Mercado de Valores*, abril de 2002, México, NAFINSA. pp. 12-20.
3. Aguilar Barajas, I. (1995) .Competitividad industrial: Algunas Lecciones para México. (Rep. Tec. No 70-3). México, D. F.: Centro de estudios estratégicos del ITESM. p. 35.
4. Caldwell, E. (1994). Concepto y desarrollo de la competitividad - Reglas del juego para competir en los 90s. (Rep. Téc. No. 15 - 8794). Autónoma de Centro América. pp. 1-35.
5. Cantu, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Mc graw hill. p. 4.
6. David. F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (5ª ed.) México: Pearson Educación. p. 68.
7. Fuentes, N. A. y S. Martínez - Pellegrini. (2004), “Tipología de Sistemas Productivos Locales en Baja California”, en Carrillo, J. y R. Partida (Coord.), “La Industria

- Maquiladora Mexicana. Aprendizaje Tecnológico, Impacto Regional y Entornos Institucionales” México, El Colegio de la Frontera Norte, Universidad de Guadalajara. pp. 165-191.
8. Kuri Gaytan, A. (2005), “La Teoría Evolucionista, los Sistemas Nacionales de Innovación y las Regiones Innovadoras”, Revista *Comercio Exterior*, México, v. 55, núm. 2. pp. 113-120.
  9. Maillat, D., y L. Kebir. (1998), “The Learning Region and Territorial Production Systems”. Working Paper IRER 9802b. IRER, Universidad de Neuchâtel Neuchâtel.
  10. Méndez, R. (1997), *Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global*, Barcelona, España. Editorial Ariel S. A. pp. 159-308.
  11. Méndez, R. (2002), “Innovación y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes”, Revista EURE, Santiago de Chile, v. 28, núm. 84, pp. 1-11, 63-83.
  12. Molina Manchon, H y F. J. Conca Flor. (2000), “Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial” Alicante, España. Universidad de Alicante. pp. 24.28.
  13. Porter. Michael. (1992). *Estrategia Competitiva*, México: Continental. pp. 23-50.
  14. Porter. Michael. (1999). *Ventaja Competitiva*. México. CECSA. p. 20.
  15. Porter. Michael. (1997) *Ventaja Competitiva (II*” ed.). México: CECSA. pp. 189-192.
  16. Porter Michael. (2003) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. pp. 8-429.
  17. Ruiz González, M. y E. Mandado Pérez. (1989), “La Innovación Tecnológica y su Gestión” Barcelona, España. Marcombo, S. A. pp. 26-27.
  18. Stumpo, G. (2004), “Articulación Productiva y Pequeñas y Medianas Empresas: Reflexiones a partir de Algunos Estudios de Caso en América Latina” en Dini M., y G. Stumpo (coords.), *Pequeñas y Medianas Empresas y Eficiencia Colectiva. Estudios de Caso en América Latina*, México, D. F., CEPAL, Siglo XXI Editores, pp. 11-30.
  19. Tilman Altenburg, Wolfgang Hillebrand, Jörg Meyer- Stamer (1998) *Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*. Berlin. pp. 1-4.
  20. Vázquez Barquero, A. (1993), “Política Económica Local. La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo”, Madrid, España. Ediciones Pirámide. p. 23.

21. Revista Economía Informa (Mzo–Abr, 2007, tomo 345) pp. 177 – 201. Artículo extraído el día 9 de Febrero del 2008 desde:  
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/08kATIAMAGDALENA.pdf>
22. Clavijo López Daniela (2006). Revista Empresas y empresarios. Ejemplar No. 13. Julio31, 2006. Red Industrial. Extraído el día 27 de febrero del 2008 desde:  
[http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=16&id\\_art=337&id\\_ejemplar](http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=16&id_art=337&id_ejemplar)