

CAPITULO I

1.1 Exploración de un ambiente de problemas potenciales

El siguiente capítulo tiene como objetivo comenzar con la exploración de la empresa para conocer mejor lo que se presentará a lo largo de la investigación y como se identificaron los problemas u oportunidades que se hayan identificado a lo largo de la misma.

1.1.1 Exploración de la empresa

El presente trabajo de investigación se refiere a Exportadora Sanfra, la cual es una empresa ubicada en San Miguel de Allende Guanajuato que se dedica a la fabricación y a la comercialización de muebles estilo europeo para el mercado de exportación. La característica principal de esta empresa es la de exportar sus muebles a Estados Unidos, ofreciendo la capacidad para responder a exigencias en especificaciones y tiempos de entrega, que varían entre una y dos semanas dependiendo la cantidad de muebles que el cliente solicite.

Exportadora Sanfra lleva catorce años en el mercado de exportación de muebles fabricados de madera. Su producción, como se mencionó anteriormente, es orientada a la exportación hacia Estados Unidos. Esta empresa cumple con adecuados estándares de categoría internacional, utilizando diseños propios como también un tipo de tecnología para la fabricación de muebles la cual está catalogada como tecnología intermedia, pues los procesos no les permiten utilizar tecnología de control numérico (CNC).

A lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación se verán aspectos tales como la creación de la compañía, su situación actual, al igual que los problemas y oportunidades de la misma. Por lo tanto, es necesario estudiar algunos de sus logros, objetivos y la transformación de sus fines como respuesta a la aparición de fenómenos políticos, económicos y sociales que no existían al momento de su creación.

Dentro de esta investigación, se realizará una apreciación más profunda sobre la empresa para llegar a las conclusiones sobre su situación. También se precisará un análisis de los hechos existentes, de las suposiciones y de los datos de la investigación. Estas conclusiones deben resumirse en planteamientos de oportunidades y problemas para de esta forma aprovechar las oportunidades y ver la manera de resolver los problemas si es que se identificaran algunos.

1.1.2 Historia de la empresa

Exportadora Sanfra fue fundada en 1997, con el objetivo de fabricar y comercializar productos para el mercado de exportación. Cuenta con un aproximado de cien diferentes tipos de muebles que se manejan sobre pedido y está catalogada según la secretaria de economía como pequeña y mediana empresa (PYME), actualmente cuenta con 98 obreros y 12 personas de administración, lo cual nos da un total de 110 trabajadores. (Sanfra, 2011).

En 1997, también se inició la promoción de sus productos mediante ferias internacionales tales como; New York, San Francisco CA, Tupelo Mississippi, Dallas Tex, Atlanta Ga, High Point NC, Las Vegas NV y Valencia España así como la participación en diferentes foros internacionales.

En 1998 estableció su oficina en la ciudad de Dallas Texas, oficina que sigue en funciones y la cual es importante por lo clientes con los que se cuenta allá. En el 2002 se ganó el premio estatal de exportación, el cual fue creado para reconocer las buenas prácticas de la exportación, la excelencia en la realización de los negocios internacionales, el fomento de una sólida cultura exportadora y la vinculación de las instituciones educativas con el sector exportador. (Corresponsal del bajío, 2009).

En el 2003 se estableció una oficina en China con el objetivo de generar alianzas con fabricantes Chinos, esta oficina les dio la oportunidad de conocer a sus

competidores al igual que sus fortalezas y debilidades, sin embargo esta oficina cerró sus puertas en el 2005 por motivos personales de la empresa.

Actualmente solamente se participa en la feria de Las Vegas NV, y High Point NC ya que era demasiado presupuesto entrar a todas las ferias mencionadas anteriormente, así que se decidió solo escoger las ferias en las cuales los productos eran más exitosos y por la importancia que representan ambas ferias.

Se suministran etiquetas privadas y volumen de pedidos de algunos clientes, al tiempo que también se proporcionan los pedidos especiales a las empresas de diseño y salas de exposición de muebles de servicio completo. Independientemente del tamaño de la empresa, el cliente recibirá muebles de calidad directamente desde la fábrica.

1.1.3 Muebles

Como se mencionó anteriormente, los muebles son de estilo europeo, los acabados dependen según el cliente y el catalogo. Para conocer mejor a la empresa, se mostraran dos de los muebles que ahí se fabrican, con el propósito de mostrar el tipo de trabajo que se realiza en Sanfra, los tipos de acabados, la calidad y el estilo de los muebles (Ver figura 1.1 y 2.1).

Figura 1.1: Verona Bookcase



Figura: 2.1 Verona Plasma Bookcase



Fuente: www.sanfrainc.com, 2009

1.1.4 Misión y Visión

La misión y la visión son dos aspectos muy importantes tanto para los que conforman la empresa como para los clientes. En la misión se puede apreciar la razón de ser de la misma al igual que el producto o servicio que la compañía ofrece. Es muy importante que sea concreta, posible y que ayude con aspectos de motivación.

La visión ayuda a dejar más claro hacia donde se quiere llegar. También muestra la proyección y los planes a futuro de la compañía, es de gran importancia ya que ayuda a la toma de decisiones. La misión y visión de Exportadora Sanfra son las siguientes:

1.1.4.1 Misión:

“Exportadora Sanfra es una compañía fabricante de muebles y comercializadora de productos Mexicanos para la decoración. Seguir cumpliendo con los estándares de calidad y diseño que el mercado de exportación requiere, así como el cuidado de nuestro medio ambiente”. (Exportadora Sanfra, 1997).

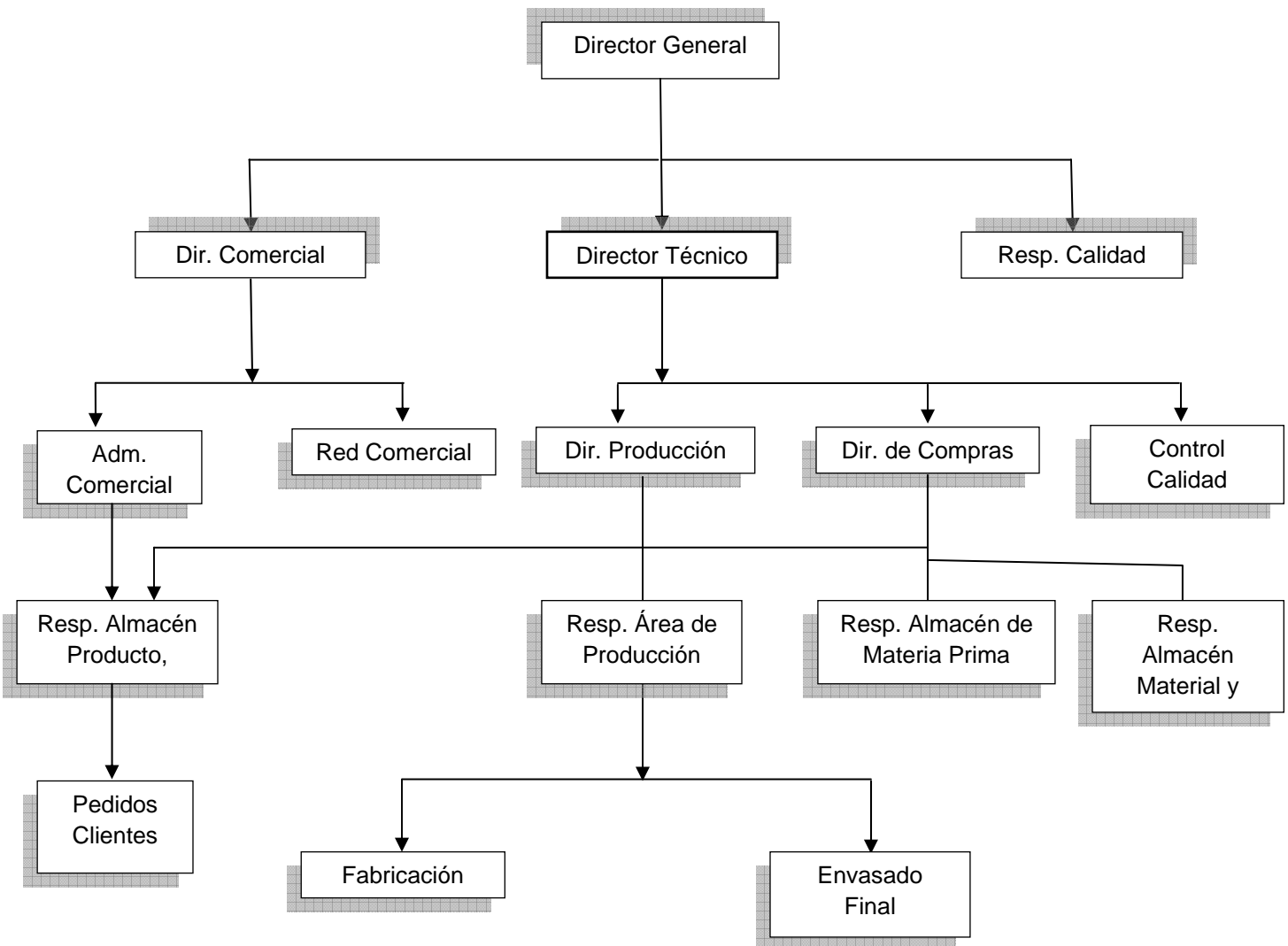
1.1.4.2 Visión:

“Ser una empresa líder en nuestro sector en los mercados internacionales, ser una empresa que sea un referente a las tendencias del mercado, ser una empresa que genere desarrollo en nuestro entorno, ser una empresa que ponga en alto los productos Mexicanos”. (Exportadora Sanfra, 1997).

1.1.5 Organigrama de la Empresa

Para continuar comprendiendo de mejor forma a la empresa, es importante mostrar cómo está conformada por medio de un organigrama que mostrara de forma jerárquica la estructura organizacional (ver figura 3.1).

Figura: 3.1: Organigrama Exportadora Sanfra



Elaboración propia a partir de las operaciones de la empresa

En el organigrama se pueden apreciar las líneas de autoridad en la toma de decisiones, se representan los cargos y los órganos unidos entre sí al igual que las relaciones de comunicación entre ellos. De esta forma, podemos apreciar las relaciones y las de responsabilidad dentro de cada nivel.

1.1.6 Industria de muebles en México

A continuación, se hablara brevemente sobre la industria de la exportación de muebles en México con el fin de comprender de mejor forma el mercado de estos productos. También se hablara sobre los clientes, proveedores y distribuidores de Exportadora Sanfra para continuar con el desarrollo de la comprensión sobre esta organización.

Analizando cifras oficiales del Banco de Comercio Exterior, señalan que México se mantiene en el lugar 14 en cuanto a exportación de muebles, posición que ha mantenido desde hace varios años, sin que a la fecha haya podido repuntar. (Salazar A.C y Rodríguez N, 2007).

En los últimos 10 años, las exportaciones de muebles crecieron 16.8 por ciento en promedio anual y en el 2004 se exportaron 5 mil 194 millones de dólares, informó la Secretaría de Economía. (García M., 2005).

La mayoría de las empresas industriales manufactureras de muebles se encuentran en reestructuración, para operar más eficazmente en un mundo cada vez más competitivo. La gran competencia en el ámbito internacional en la fabricación de muebles, ha sido un duro “revés” a la manufactura nacional del mueble. (Salazar A.C y Rodríguez N, 2007).

1.1.7 Clientes

Sanfra cuenta con una gran variedad de clientes ubicados en algunos estados específicos de EUA; aunque son muy pocos los estados que se abarcan, las exportaciones se realizan a varias ciudades de estos estados.

La mayoría de los clientes con los que cuenta la empresa son clientes muy fieles, esto quiere decir, clientes de mucho tiempo con los cuales se lleva trabajando aproximadamente entre tres y siete años. Estos clientes son desde tiendas que se dedican a la venta minorista y mayorista de muebles hasta empresas constructoras o cualquier otro agente que tenga la necesidad de amoblar viviendas, tales como: arquitectos, decoradores, e intermediarios que buscan algunas de las siguientes características en sus muebles: amplitud, diseño, funcionalidad, exclusividad en materiales y elegancia.

1.1.8 Proveedores

La sección de la materia prima (madera), elemento fundamental de una industria mueblera, es ahora el factor que marca la calidad de la producción. Los proveedores con los que cuenta Sanfra, son proveedores de madera, la madera se maneja de dos tipos, la diferencia, son solamente en precios y tiempos de entrega. Unos proveedores son extranjeros mientras los otros son nacionales.

Se trabaja con ambos proveedores ya que siempre es importante contar con más de un proveedor por cualquier problema que se pueda presentar, es por eso que con dos o más proveedores siempre existe la posibilidad de resolver alguna situación con mayor facilidad. Ambos proveedores tienen ventajas y desventajas, principalmente en precios, tiempos de entrega y calidad de la madera, ambos proveedores favorecen en algunas y desfavorecen en otras. La madera es entregada en la fábrica y es almacenada para comenzar su proceso de transformación.

1.1.9 Distribuidores

Los distribuidores son las empresas comercializadoras de los muebles, que al comprarlos, ellos se encargan de venderlos dentro de sus tiendas, de esta manera los distribuyen por el país. Gracias a estos distribuidores, la exportación se realiza a una de sus tiendas por medio del envío de los muebles solicitados y de esta manera, el cliente final puede recogerlos directamente en el lugar acordado.

También, por medio de la comercialización de los muebles, el cliente que los adquiere, genera ganancias por medio de la venta de estos ya que al adquirirlos para después venderlos, el porcentaje de precio que agregue será su ganancia.

1.1.10 Competidores

Dentro de este giro de negocio encontramos muchos competidores ya que los muebles son un bien importante. Los competidores son básicamente las empresas que se dedican al mismo tipo o parecido de ebastinería de alta calidad estilo europeo que exporta a la misma zona geográfica que Sanfra.

Uno de los competidores más fuertes son los fabricantes de muebles Chinos. China desplazó desde el año pasado a México como segundo socio comercial de Estados Unidos y nuevas cifras muestran un crecimiento aún mayor del ritmo de sus exportaciones al mercado estadounidense en los últimos meses. Las exportaciones de China a Estados Unidos fueron de 120 mil 986 millones de dólares en los primeros cinco meses del 2007, un crecimiento de 16.7 respecto de 2006. (El siglo de Torreón, 2007).

Siendo conscientes de la competencia, la calidad, las ventas, el costo y el éxito de un producto, Alemania, Francia, España e Italia, países de renombre en tipos de procesos para la producción de muebles, como también el país que está posesionándose en lugar importante (China), han visto acrecentar sus exportaciones en el ámbito internacional. (Salazar A.C. y Rodríguez N, 2007).

1.2 Exploración del área de prácticas

El área particular de la empresa en donde realicé mis prácticas es en el departamento de gerencia. A continuación, se describirán las diferentes actividades que realizan en este departamento:

a) Procedimiento de las solicitudes y los trámites de cada pedido: El proceso de cada pedido consiste en revisar el correo electrónico de ventas de la compañía en el cual los clientes especifican el número de muebles solicitados junto con el acabado.

Después se verifica en producción y en el sistema si el mueble se encuentra en existencia, al confirmar la existencia del mismo, se reenvía un correo electrónico al cliente confirmando su pedido, junto con el precio total, si es que el cliente tiene algún descuento o precio en especial, se especifica dentro de la factura.

b) Área de Logística: Se realizan todos los trámites y procedimientos para las transacciones internacionales, aquí es donde se ve todo el procedimiento de los distintos pedidos, ya que esta área se encarga de la coordinación de las variables para concretar los envíos. También se realiza la planificación de los inventarios, las compras, las recepciones de productos, las transportaciones, los servicios a recibir de terceros, la distribución y el servicio a los clientes entre otras cosas.

c) Pedidos de materiales: El encargado de esta área, recibe por parte de miembros de la compañía lo que hace falta dentro de la empresa para papelería, herramientas de trabajo y se encarga de hablar con los proveedores de madera para solicitar lo que haga falta.

d) Catálogos: Se reciben las fotos de los muebles, al recibirlas se investiga el nombre del mueble dentro los otros catálogos existentes, después se anota el nombre junto con sus medidas, no sin antes verificar que las medidas estén correctas con el departamento de producción. Por último, se revisa la clave del mueble y se elabora el catálogo.

Junto con un compañero de trabajo, se apoyó a los miembros del equipo en lo que fuera necesario, tramites, pedidos, facturas, comunicación con los clientes, documentación, verificación del arribo y envío de los contenedores entre otras cosas. Todo esto con el fin de aprender cómo es el ámbito laboral del comercio internacional desde México.

1.3 Exploración del trabajo en el área de prácticas

Para comprender mejor este trabajo de investigación, se especificaran a continuación, mis tareas dentro del área de prácticas, todo esto con el fin de entender de una mejor manera las distintas formas en las que se apoyó a la empresa.

El trabajo en el área de prácticas consistió en apoyar al equipo de trabajo desde que llega algún pedido y comenzar con todos los trámites y procedimientos correspondientes para realizar un envío exitoso.

En lo personal me encargue de revisar cada pedido, el proceso es de la siguiente manera: El gerente se encarga de revisar los pedidos por medio del correo electrónico, lo que procede es que el gerente imprime los pedidos, después junto con un compañero de trabajo solicitábamos los muebles deseados introduciendo el nombre, clave, acabado y piezas solicitadas de cada mueble. A continuación, el departamento de pedidos revisa el sistema y realiza el pedido en fabricación. Una vez que los muebles están terminados y listos para el envío, nos encargábamos de realizar la documentación necesaria para el envío de los muebles.

Se le envía al agente aduanal la documentación para informarle sobre la fecha de arribo del contenedor, la cantidad de piezas, las fracciones arancelarias y el destino final de los muebles. De esta manera, cuando el contenedor llega a la frontera, el agente aduanal tiene el papeleo necesario para proceder con el destino final del contenedor. Otra actividad que realice fue la de facturación, esta consiste en revisar las facturas en las carpetas y meterlas al sistema que se había implementado para llevar un mejor orden y tener todo dentro de este sistema, de esta manera, al ingresar

el número de factura, era muy sencillo localizarla, para cualquier duda que se pudiera resolver mediante la factura y el orden de la empresa en sí.

El día de la semana que el contenedor llegaba a las instalaciones de la empresa, debía encargarme de revisar los pedidos que debían ser enviados dentro de ese contenedor, esto consistía en revisar el acabado, el mueble y el destino del mismo, al revisar que todo estuviera bien, me encargaba de revisar el contenedor para que no hubiera falla alguna antes de subir los muebles. Al terminar de subir los muebles, mi tarea era la de tomar fotos al número de contenedor, placas y chofer, después colocaba los sellos que me daban en logística para llevar el orden adecuado y revisar que ningún sello estuviera roto cuando el agente aduanal confirmara el arribo del contenedor.

Otra de mis tareas era la de elaborar catálogos, este proceso ya fue descrito anteriormente, pero básicamente consistía en revisar la clave, dimensiones y nombre de cada mueble para armar el catálogo con sus respectivas fotografías correspondientes. De esta manera el desarrollo de distintas actividades ayudo a comprender mejor la forma y las distintas áreas de la empresa para el desempeño adecuado de las actividades que se realizaron durante este proceso de prácticas.

1.4 Evaluación de problemas u oportunidades potenciales en el área de prácticas

El análisis de problemas potenciales es un método que permite caminar hacia el futuro, ver lo que se espera y regresar al presente para actuar, ahora que se puede obtener un mayor beneficio. El éxito y la supremacía dependen de la capacidad para anticiparse al cambio y evitar que lleguen sus efectos negativos.

A continuación se presentan algunas de las oportunidades y de los problemas potenciales que se identificaron dentro del área de prácticas:

- a) Hay que conocer más a fondo la empresa, por el momento se sabe que la crisis es un factor importante que afecta EUA, y eso afecta las ventas ya que hay menos

personas comprando muebles debido a la crisis económica, también se sabe que las importaciones y exportaciones de muebles de China han afectado también a la industria. Es sencillo darse cuenta de esto ya que antes del 2008 se enviaba un aproximado de hasta tres contenedores por semana, lo que se ha reducido a un solo contenedor a la semana. Se está hablando de una reducción aproximada del 60%. Este es uno de los problemas con los que se enfrenta la compañía.

- b) Una oportunidad sería la de incursionar en el mercado Europeo, Canadiense o en América del Sur, ver que oportunidades de mercado existen en esas zonas y tomar riesgos para incrementar las ventas, para abrirse paso a nuevos mercados y seguir creciendo de manera internacional. Según un análisis de Bancomext, Estados Unidos, España, Francia, Alemania, China, Japón, y el Reino Unido son algunos de los países en los que se detectan mayores picos de demanda de muebles mexicanos. Tan sólo en Estados Unidos el potencial de mercado está calculado entre 230 y 800 millones de dólares. (García M., 2005). El mercado potencial para Bancomext es el europeo, cuyo gusto por los muebles mexicanos se ha incrementado. Luis Miguel Asprom, director de C.L. Comercio Exterior, exportadora de muebles mexicanos, dijo que más que por precio, los muebles son apreciados por su calidad. (citado por García M., 2005).
- c) Otro problema potencial puede ser la comunicación entre los diferentes departamentos, el de manufactura, producción y el de ventas, ya que se maneja un sistema con el que se lleva trabajando algún tiempo y que implementar un nuevo sistema podría traer costos altos, pero sería un costo - beneficio. Se debe buscar una solución para ahorrar tiempo y disminuir los errores que se cometen por estarse actualizando manualmente en los dos diferentes departamentos, tanto el de ventas, como el de producción observarían mejores resultados con un sistema más moderno, que actualice los pedidos desde ventas hasta producción y viceversa, para que se tenga exactamente lo mismo y se lleve un mejor control interno.

Los problemas y las oportunidades tienen costo-beneficio distinto, lo más importante en la empresa por el momento es la de recuperar su porcentaje de exportaciones que logro antes del 2008. Comparando entre estos tres problemas y

oportunidades con las necesidades de la empresa, se debe escoger el de mayor peso, el de mayor importancia por el momento y el que satisfaga las necesidades primordiales de la compañía.

1.5 Selección de problema u oportunidad como caso vivencial

Identificando la situación en la cual se encuentra la compañía, el problema que se seleccionará como caso vivencial es el de proponer alternativas de solución para retomar el 60% en la disminución de envíos en el número de contenedores que se tenía antes del 2008 intentando abrirse a nuevos mercados dentro de EUA (Desarrollo de mercado).

Se seleccionará este problema/oportunidad, ya que por el momento se sabe que es algo que la compañía ha estado buscando, esto se sabe por medio de una plática que sostuve con el director de la compañía, el cual me menciono sus deseos por volver a lograr esa cantidad de envíos de contenedores semanales antes que cualquier otra oportunidad o problema.

En Sanfra se puede hacer una línea especial para empresas comercializadoras de muebles que estén interesadas en su propia línea de muebles o simplemente los muebles que existen en los catálogos. Ya que Sanfra exporta muebles a algunas partes de EUA como Dallas y San Antonio, se podría incursionar en nuevas ciudades importantes en EUA, una de estas formas podría ser por medio de ferias. Sobre los problemas que fueron analizados, el principal problema que se estará evaluando es el del decremento en las exportaciones de muebles, con esto me refiero al envío de contenedores por semana.

Como se menciona anteriormente, este problema fue muy sencillo de identificar gracias a la conversación sostenida con el director de la compañía, el cual menciono que los envíos semanales de contenedores disminuyeron en un 60% aproximadamente a mediados del año 2008.

A continuación veremos algunas de las causas, síntomas y consecuencias que ayudaron a identificar este problema:

1.5.1 Síntomas:

A mediados del 2008, los envíos de contenedores comenzaron a verse afectados aproximadamente en un 60%. A finales del 2009 los envíos de estos eran solamente de un contenedor a la semana, esto fue el mayor indicador. Otro síntoma que se notaba era la falta de trabajo, se notaba menos presión en la empresa ya que los pedidos eran relativamente pocos a comparación con las horas-mano de obra que existía en la empresa ya que no se utilizaba el total del porcentaje de aprovechamiento instalado.

El sector de muebles nacional ha sufrido un alto descenso en la última década, llegando a perder el 52% de su fuerza laboral en 9 años, revelando una aportación actual al PIB (Producto Interno Bruto) de 0.6% en contraste al 2.6% en el ejercicio fiscal de 2000 y un nivel de ocupación laboral de 104 mil empleados en 2007, contra 169 mil en el año 2000 (CANACINTRA, 2011).

1.5.2 Causas:

Una causa muy probable es la recesión económica en EUA que comenzó a mediados del año 2008. Todo lo que esta recesión trajo consigo, la gente y los créditos hipotecarios, las deudas y las dificultades para financiar sus casas por medio de créditos, si la gente no quería comprar casas por las deudas, muchas empresas dedicadas a la decoración se vieron afectadas.

Otra causa es la de las exportaciones e importaciones de muebles Chinos. Diversos estudios en la materia indican que el sector de muebles nacional ha sufrido un alto descenso en la última década, llegando a perder el 52% de su fuerza laboral en 9 años, revelando una aportación actual al PIB (Producto Interno Bruto) de 0.6% en contraste al 2.6% en el ejercicio fiscal de 2000 y un nivel de ocupación laboral de 104

mil empleados en 2007, contra 169 mil en el año 2000 (CANACINTRA, 2011). Según declaraciones de asociaciones y organizaciones de este sector entre las principales causas de este descenso están, la incursión de productos Chinos a muy bajo precio, el bajo consumo del mercado nacional, el alto costo de energía, la carente legislación aplicable, entre otros.

La industria de muebles chinos se distribuye principalmente en cuatro regiones de sur a norte a lo largo de la costa este, el sur es por mucho la región más activa. Las cuatro regiones juntas contribuyeron el 90 por ciento de los envíos totales de la industria y más del 80 por ciento de envíos de exportación 2003 (CNFA 2004 citado por Cao, Hansen, Xu & Xu, 2004).

China importa madera para consumo interno y para utilizarla como insumo en la fabricación de manufacturas de madera, las que luego se reexportan. Se observa una estructura similar en el comercio de muebles, en el que China es el mayor exportador mundial. En el año 2002, las exportaciones chinas de muebles de madera totalizaron US\$ 5.400 millones, de los cuales US\$ 2.800 millones fueron generados por exportaciones a Estados Unidos. (Claro, 2006).

El éxito de China en el mercado estadounidense se relaciona con el proceso de modernización experimentado por su industria desde finales de los años setenta, así como a las diferentes estrategias de penetración de mercado que las compañías chinas han seguido para ingresar a ese mercado (Murillo, 2010).

1.5.3 Consecuencias:

Esto afecto de muchas formas a la empresa. Se veía afectado por los despidos inminentes, primero que nada por la disminución de labor en el departamento de producción.

El concepto de ingresos es sin duda uno de los elementos más esenciales y relevantes con los que se puede trabajar es por eso que la consecuencia más grave es la de la disminución en los ingresos.

Hoy en día, por medio de la globalización, las empresas de muebles buscan incursionar en mercados extranjeros. En muchos lugares la mano de obra es más barata y es mano de obra de mucha calidad como en Sanfra, también existe tecnología de punta y esto es una ventaja competitiva la cual ha ayudado a mantenerse en el mercado extranjero. Se deben de tomar estas ventajas para intentar solucionar el problema e incursionar en un nuevo mercado dentro del mismo país, EUA, en donde se tienen ventajas arancelarias por medio del TLC y en donde ya se conoce el mercado.

Las ventas son como el combustible de cada empresa, es por eso que este problema debe atenderse y se deben buscar alternativas de solución para contrarrestar esta situación en la que se encuentra Exportadora Sanfra.

1.6 Mapa Cognitivo o Perceptual

El siguiente mapa cognitivo ayudara a entender de mejor manera los síntomas, causas y consecuencias del problema seleccionado ya que ayudara a representar la serie de ideas que ayudaron a identificar el problema por medio de un diagrama (ver figura 4.1).