

LA INSERCIÓN DEL CONCEPTO CLÚSTER EN EL SECTOR MUEBLES DE JALISCO: ESTRUCTURA, CONDUCTA Y DESEMPEÑO

Katia Magdalena Lozano Uvario¹

Berta Ermila Madrigal Torres²

Resumen

Los clúster han sido considerados como estructuras territoriales que organizan la actividad económica incluyendo a empresas, instituciones y gobierno. No obstante las críticas que argumentan que el concepto se asocia a una definición borrosa y a una política pública que utiliza de manera laxa el término, los fabricantes de muebles de Jalisco impulsados por la Secretaría de Promoción Económica del Gobierno del Estado promovieron a finales de 2009 la formación de una asociación civil que abanderara las estrategias de integración del Cluster de Muebles y Decoración en Jalisco. A partir de estos hechos, la evaluación de la industria mueblera de Jalisco bajo la categoría de clúster, implica determinar en que medida su estructura productiva, comportamiento y desempeño, presenta realmente las características enunciadas y esperadas para este tipo de organización productiva, que aunque puede presentar muchos modelos de desarrollo, se asocia a los esquemas de concentración geográfica y a la alta o baja integración productiva. El objetivo de este trabajo por tanto, es reflexionar sobre el desempeño competitivo del clúster y generar recomendaciones de política que sean útiles a los actores impulsores y participantes del clúster. El trabajo de investigación realizado se orientó a partir de una metodología de investigación participativa en la cual se consideraron las opiniones de empresarios fabricantes de muebles, los líderes de las asociaciones empresariales, y funcionarios gubernamentales a nivel estatal y de algunos municipios con presencia de fabricantes de muebles, a partir de entrevistas directas, así como los resultados del grupo focal realizado en el mes de febrero de 2012.

Palabras clave: Cluster, industria mueblera, políticas de articulación.

Abstract

The clusters have been considered as a territorial structure that organizes the economic activity including firms, institutions and the government. Despite the criticisms that argue that the

¹ Doctorado. Profesora Investigadora Titular en el Departamento de Geografía y Ordenación Territorial del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara. Tel. 33.38.19.33.17. Correo electrónico: klozano@csh.udg.mx

² Doctorado. Profesora Investigadora Titular en el Centro Universitario de la Región Valles, Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: berta.madrigal@valles.udg.mx

concept is associated with a fuzzy definition and public policy using the term loosely, furniture manufacturers driven by the Promotion Secretary (SEPROE), in late 2009 promoted the formation of a civil association that is leading the integration strategies for cluster in Jalisco. Under these facts, the evaluation of the furniture industry in Jalisco as a cluster, involves determining to what extent their production structure, behavior and performance, has really set the characteristics and expected for this type of productive organization, which although can present many development models, is associated with patterns of geographical concentration and high or low production integration. The aim of this work is to reflect on the competitive performance of the cluster and generate policy recommendations that are useful to drivers and actors participating in the cluster. The research was oriented from a participatory methodology which is considered the views of business furniture makers, leaders of business associations, and government officials at the state and some municipalities with manufacturers furniture from direct interviews and focus group results conducted in February 2012.

Keywords: Cluster, furniture industry, policy articulation

Resumo

O cluster foi considerado como estruturas territoriais que organizam a actividade económica, incluindo empresas, instituições e governo. Não obstante as críticas que defendem que o conceito está associado a uma definição vaga e políticas públicas usando o termo vagamente, fabricantes de móveis dirigido Jalisco Secretaria de Promoção Económica do Governo do Estado no final de 2009 promoveu a formação de uma associação civil que está liderando a integração Cluster estratégias e Mobiliário em Jalisco. Sob esses fatos, a avaliação da indústria moveleira no Estado de Jalisco, na categoria de cluster, envolve determinar em que medida a sua estrutura de produção, comportamento e desempenho, realmente definir as características e esperados para este tipo de organização produtiva, que embora possa apresentar muitos modelos de desenvolvimento, está associada com os padrões de concentração geográfica e integração de produção de alta ou baixa. O objetivo deste trabalho para ambos. é refletir sobre o desempenho competitivo do cluster e gerar recomendações de política que são úteis para motoristas e atores participantes do cluster. O trabalho de pesquisa foi orientada a partir de uma metodologia de pesquisa participativa, que é considerado os pontos de vista de fabricantes de móveis de negócios, líderes de associações empresariais e autoridades governamentais em nível estadual e alguns municípios com os fabricantes móveis a partir de entrevistas diretas e resultados dos grupos focais realizados em fevereiro de 2012.

Palavras-chave: cluster, indústria de móveis de articulação política.

1. La Implementación del Concepto de Clúster en la Industria Mueblera de Jalisco

Según la definición de Porter (1998), los clúster se definen como una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, mismos que abarcan un arreglo de industrias vinculadas y otras entidades importantes para competir, tales como, proveedores de productos especializados (componentes, maquinaria y servicios), y de infraestructura especializada, cuyas raíces puede ser rastreadas a través de su historia productiva.

La idea de formación de un clúster en el sector muebles de Jalisco, aunque se presenta como una propuesta novedosa de los últimos años, en realidad tiene como antecedente distintas políticas de articulación productiva que desde 1998 se han impulsado por parte del Gobierno del Estado y de su Secretaria de Promoción Económica (SEPROE), como parte de la implementación de la Ley de Fomento Económico de 1997, a partir de lo cual se pusieron en marcha programas y acciones que posibilitan la integración de las capacidades productivas de micro y pequeñas empresa, la operación de redes empresariales y mecanismos de gestión empresarial de carácter asociativo (Lozano, 2010: 232). De manera específica destacan para el caso del sector mueble el estudio “Programa para la Competitividad para la Industria del Mueble en Jalisco” de 2005, así como las siguientes inversiones y proyectos desarrollados en 2008:

Cuadro 1

Proyectos Realizados por SEPROE para el Desarrollo del Sector Muebles de Jalisco

Proyecto	Inversión*
Apoyo a la Asociación de Fabricantes de Muebles del Estado de Jalisco (AFAMJAL)	\$300.000,00
Aplicación de herramientas para innovación en diseño**	\$1.144.500,00
Becas de diseño	\$240.000,00
Apoyo a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO)	\$350.000,00
Centro de innovación e integración de la industria mueblera de Jalisco (CEDIM Mueble – vinculado con FUNTEC)	\$413.000,00
Mueblera Ekar de Gas	\$85.200
Proyecto estratégico para el encadenamiento productivo forestal-madera-muebles	\$500.000
Apoyo a proyectos productivos para el sector muebles ligados al parque industrial (Ocotlán)	\$8.220.000
Promoción mueble	\$250.000
Expo Las Vegas Mueble	\$1.725.000
Inversión Total	\$13.227.700

Notas: * El monto de la inversión corresponde a la partida presupuestal 4404 – Subsidio a empresarios en 2008.

** Se consideran los proyectos que apoyan tanto a la industria mueblera como a los sectores productivos que tienen un fuerte impacto del diseño en su competitividad.

Fuente: Lozano, 2010:235.

Como se señala en Lozano (2010:236): *“El impulso y la promoción al sector muebles se ha hecho entonces a partir de la cooperación público-privada, por una clara orientación a canalizar los recursos a través de las organizaciones gremiales reconocidas, el fortalecimiento de las competencias estratégicas referidas en este caso al diseño como elemento que otorga una capacidad competitiva y de diferenciación a los muebles hechos en Jalisco, así como el mantenimiento de las estrategias de comercialización tanto en el mercado interno como para la exportación.*

De ahí entonces que el fomento para la integración de clústers en Jalisco se ha establecido como una estrategia de política asociada al reconocimiento de la formación histórica de aglomeraciones productivas especializadas en la fabricación de muebles en la Zona Metropolitana de Guadalajara, y en el municipio de Ocotlán. Además de que se han promovido con el objetivo de incrementar el empleo, la productividad y la competitividad en los sectores tradicionales, replicando el éxito que este tipo de estructuras productivas han presentado en el

sector de la electrónica y el software de Jalisco, revirtiendo el crecimiento que a la baja han experimentado en la última década.

Por ende en noviembre de 2008, la Secretaría de Promoción Económica del Gobierno de Jalisco (SEPROE), propuso la iniciativa de formación del Clúster Mueblero, convocando para ello a los organismos empresariales líderes del sector: la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO), la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), la Cámara de la Industria de Muebles de Jalisco (CIMEJAL), la sección muebles de la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Jalisco (CAREINTRA), y la Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque (CANACO-Tlaquepaque). Dicha iniciativa se concretó con dos acciones centrales, la creación en diciembre de 2009 del Centro de Articulación Productiva “CS Muebles, A. C”, institución encargada de organizar las acciones formales del clúster y la elaboración de un plan estratégico para el período 2010-2013, mismo que integró los siguientes cinco objetivos acordados por los organismos participantes (Cuadro 2):

Cuadro 2

Objetivos Estratégicos del Cluster de Muebles de Jalisco

Estrategia	Objetivo
<p>1. Crear un programa para el desarrollo de la cadena de suministro del clúster</p>	<p>Fortalecer y desarrollar todos los eslabones que componen la cadena productiva de la industria así como su unión con el resto del sistema mueblero, como son la academia y el gobierno. Se pretende disminuir la rivalidad entre los fabricantes de la región y mejorar el poder de negociación de los fabricantes ante proveedores y compradores de la cadena de valor.</p>
<p>2. Establecer un programa integral de financiamiento y de asesoría financiera</p>	<p>Motivar a los empresarios a generar una base de conocimiento financiero, que le permita evaluar oportunamente el desempeño de sus negocios y mejorar su capacidad para la toma de decisiones</p>
<p>3. Establecer un programa de conocimiento de clientes y crecimiento de mercado</p>	<p>Esta estrategia pretende desarrollar en la industria el conocimiento sobre las características de la competencia nacional y extranjera; perfil de los actuales mercados así como sus tendencias y con base en toda esta información definir actividades enfocadas a consolidar el posicionamiento actual e incursionar en nuevos mercados.</p>

	Hace frente a las amenazas procedentes del exterior y se enfocaría a mejorar la posición de los muebles de Jalisco en los diferentes mercados de acceso
4. Crear un centro integral de diseño e innovación	Hace frente a las amenazas de productos o servicios sustitutos, en este caso, de los productos chinos, principal competidor en el mercado internacional y en el nacional, y generaría los elementos de diferenciación del producto local.
5. Crear un programa integral de capacitación, calidad total y de desarrollo de recursos humanos	Crear un plan integral de capacitación que permita fortalecer las debilidades detectadas y profesionalizar al sector en todos los ámbitos: procesos de manufactura, de administración y el desarrollo del capital humano.

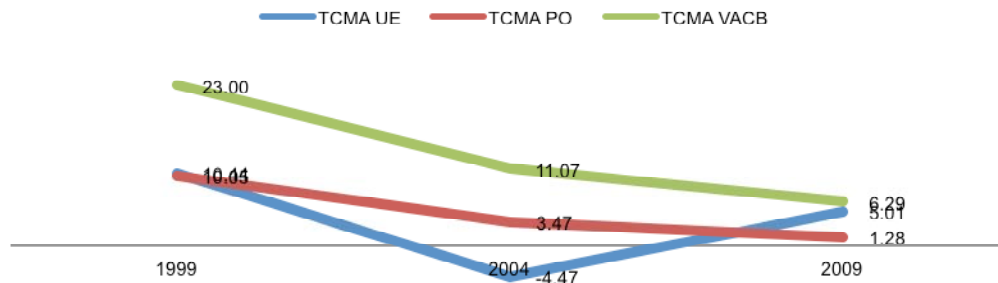
Fuente: Lozano, 2010.

2. La Estructura del Clúster de Muebles de Jalisco

La idea de clúster es factible para el sector de fabricación de muebles, como nodo principal de la cadena productiva, en virtud de poseer una estructura productiva que lo permite:

1. La presencia creciente de la actividad de fabricación de muebles y sus partes en Jalisco: El sector congrega a 2,344 unidades económicas (5.01% más que en 2004) y absorbe a 21,191 personas ocupadas (1.28% más que en 2004), esto es el 7.82% de unidades económicas y 5.59% del empleo de la industria manufacturera de Jalisco, según los datos del censo económico de 2009, así como el 2% del valor agregado censal bruto en la manufactura del Estado de Jalisco (INEGI, 2009) (Gráfico 1). No obstante las crisis económicas que han afectado al país, en la entidad permanecen las empresas que fabrican muebles debido a que es una actividad con tradición y cultura productiva desde los años 40 del siglo pasado, así como que es fácil de emprender en comparación de otras pues requiere primeramente de la habilidad manual del emprendedor, por la cual la proporción mayor de las empresas, el 86.01% a 2009, son microempresas.

Gráfico 1
Tasa de Crecimiento Media Anual en la Fabricación de Muebles y sus Partes de Jalisco(1999-2009)



Fuente: Elaboración propia

2. Aunque la actividad productiva relativa a la fabricación de muebles se encuentra diseminada por la mayoría de los municipios del Estado de Jalisco, su presencia respecto al número de unidades económicas, tiene definidas importantes aglomeraciones: el 60.4% de las unidades económicas se encuentran ubicadas en los municipios que integran el Área Metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá y Tlajomulco de Zúñiga), mientras que en el municipio de Ocotlán y de Zacoalco de Torres se localizan el 9.62% y el 3.96% del total de empresas fabricantes en el Estado, según datos del censo económico de 2009 (INEGI, 2009).

3. La fabricación de muebles de Jalisco se especializa en la fabricación de muebles para el hogar (recamaras, salas y comedores), actividad que aglutina al 92.13% de las empresas del sector (rama de actividad 3371), al 77% del personal ocupado y genera el 83.44% del valor agregado (INEGI, 2009). El resto del sector está incorporado a la fabricación de muebles de oficina, cocinas y en menor medida en la producción de colchones, que históricamente han sido una minoría, aunque representan una oportunidad de desarrollo para el sector.

4. A la concentración empresarial de fabricantes se le añade un entorno institucional que se ha construido desde los años ochenta del siglo XX, la cual presenta la integración de múltiples actores institucionales tanto del ámbito gubernamental a nivel estatal, el sector educativo a partir principalmente de la vinculación con las universidades públicas y privadas ubicadas en la entidad y sobre todo con las organizaciones gremiales. Aunque desde 1944 las empresas muebleras tienen en la Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA),

un espacio empresarial donde ubicarse, el nacimiento en 1999 de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL) marca la pauta o punto de inflexión para pasar de una mera aglomeración en torno a la fabricación de muebles, a poder hablar de un clúster emergente. A partir de AFAMJAL, surge como acción colectiva la Exposición de Muebles (Expo Mueble Internacional Invierno en febrero y Verano en agosto) cuya primera edición es en 1981, así como Tecno Mueble Internacional desde 1989. Para 1999 surge la Cámara de la Industria Mueblera de Jalisco (CIMEJAL), y en 1996 nace la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO), que aglutina principalmente a los productores de la Región Ciénega, con Ocotlán a la cabeza.

5. La competitividad del sector mueblero jalisciense se ve reflejada en sus niveles de productividad: En relación con el valor agregado generado por trabajador y con la generación del valor agregado por unidad económica, los indicadores con base a los datos del censo 2009 presentan un incremento en relación con el censo de 2004, manteniendo su productividad en la relación de valor agregado y activos fijos (Cuadro 3)

Cuadro 3

Indicadores de Productividad en la Fabricación de Muebles y sus Partes en el Estado de Jalisco. Comparativo 2004-2009

PRODUCTIVIDAD	2004	2009	Cambio
▪ Capital (VACB/AF)	1.39	1.39	=
▪ Empleo (VACB/PO)	75.99	96.76	†
▪ Unidad Económica (VACB/UE)	823	875	†

Fuente: Elaboración propia

A las variaciones positivas en la productividad también se asocia el aprovechamiento del ambiente de innovación que se ha generado por el clúster a partir del cual las empresas desarrollan nuevos productos, implementan en sus procesos el diseño y la utilización de marcas registradas como elementos centrales de diferenciación de productos: el estudio de Lozano (2010: 223-224) señala que aunque el sector muebles se cataloga como uno dominado por la oferta, pues contiene empresas que aceptan la tecnología y que se encuentran a la expectativa de las novedades del mercado más que especializarse o basarse en el desarrollo tecnológico,

la innovación de productos es el componente más destacado en el sistema productivo, siendo el personal de la empresa la fuente más importante en su desarrollo.

Asimismo destaca para el sector el rol estratégico del diseño y su impacto positivo en el volumen de ventas, las ferias comerciales realizadas en la entidad como los espacios económicos de interacción que fortalecen la difusión de nuevos productos, el intercambio de información y representan el porcentaje mayor de las ventas³, así como la utilización de las marcas como el indicador de capacidad innovadora de las empresas de muebles de Jalisco: el 44% de las marcas registradas de muebles en el IMPI son de empresas fabricantes de muebles ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, principal conglomerado del sector (Lozano, 2010: 224-225).

6. El clúster de muebles en Jalisco como se señaló se centra en la fabricación de muebles integrándose en una cadena de valor de seis pasos, con actividades previas de diseño y acopio de mercancías para su transformación (insumos) que incorporan conocimientos del mercado, clientes, proveedores y calidades de insumos (eslabones anteriores), así como actividades posteriores que implican el proceso de comercialización principalmente a través de mayoristas y detallistas nacionales y extranjeros que canalizan los productos terminados al consumidor final (Lozano, 2010: 149).

En relación con los insumos que se utilizan en la fabricación de muebles de madera, la madera, las telas, los materiales para los acabados y los herrajes se consideran como los elementos centrales utilizados en la producción (Lozano, 2010: 152). Dos tendencias se visualizan en su utilización: Por una parte los miembros del clúster de muebles consideran la falta de proveedores de materias primas como uno de los principales problemas a los que se enfrenta el sector⁴, lo cual se confirma con la revisión de los datos del censo 2009, los cuales indican una reducción en algunas de las ramas centrales de proveeduría como la fabricación de laminados y aglutinados de madera (321210), la fabricación de pinturas y recubrimientos (32551), así como los adhesivos y selladores (32552). Por otro lado, según los datos presentados en Lozano (2010: 157-158), la utilización de insumos nacionales para 2007 presenta una tendencia

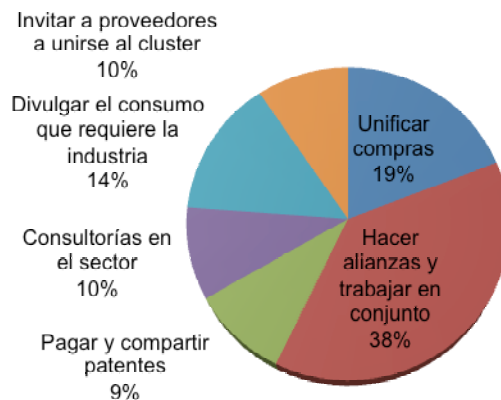
³ Para febrero de 2012 se realizó la XXXI edición de la Expo Muebles Internacional Invierno que esperaba ventas por 400 millones de pesos, es decir el 28% de ventas del año de los expositores participantes. La exposición contó con 2010 stands y la recepción esperada de entre 10 y 15 mil compradores profesionales medio mayoristas y mayoristas (García, 10 de febrero de 2012).

⁴ Resultado del grupo focal 29 de febrero de 2012.

creciente que en promedio va del 65 al 75%, tanto en madera, telas y herrajes, en tanto que la proporción de insumos importados ha bajado, sobre todo en madera al pasar de un 44% a un 29%. Esta tendencia, se define como una oportunidad para el desarrollo de proveedores, aunque deberá considerar sobre todo el desarrollo de productores de madera certificada, maderas sólidas y triplays, telas, resortes, materiales para acojinamiento y tableros, tal como ha sido consignado en otros estudios sobre el sector, lo cual permitiría elevar la competitividad del sector si se posibilita su acceso a un mercado mayor de insumos nacionales, con mejores precios, y por ende que genere menores costos y un aumento en la productividad.

Lo anterior conlleva a argumentar que en la fabricación de muebles en Jalisco, el vínculo de la proveeduría en la cadena de valor no es sólido. La madera, principal insumo de los fabricantes de muebles no cuenta con estándares de certificación que permitan elevar la calidad de los productos finales⁵. De tal manera que la principal propuesta que se sugiere para el fomento de los proveedores de muebles es la formación de alianzas estratégicas, así como su integración formal a la organización del Clúster Mueblero (grafico 2)⁶

Gráfico 2
Acciones Propuestas Para Fomentar El Desarrollo De Proveedores De
Muebles En El Estado De Jalisco



Fuente: Resultados del grupo focal, 29 de febrero de 2012

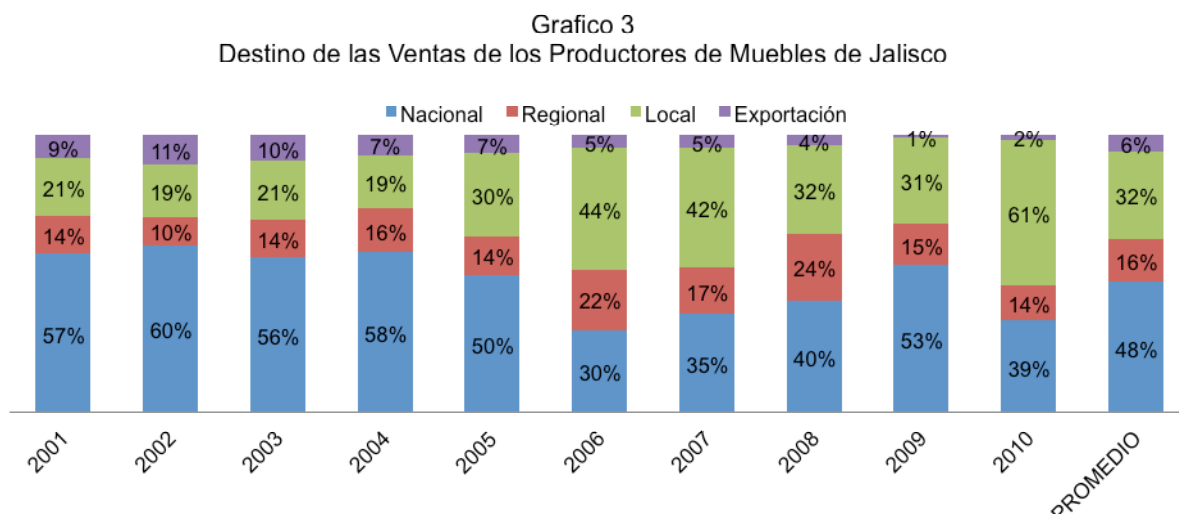
En lo referente con las relaciones posteriores de distribución y comercialización, los resultados de las encuestas de coyuntura en el sector muebles a 2010, establecen que los fabricantes de muebles de Jalisco tienen como destino principal de sus ventas al mercado nacional (48% en

⁵ Entrevista a funcionario de la CONAFOR, enero de 2012 Incluso en muchos casos las autoridades como CONAFOR tienen dudas sobre la procedencia de la madera utilizada para la producción de muebles como los equipales.

⁶ Resultado del grupo focal, 29 de febrero de 2012.

promedio), y sólo el 6% exporta a Estados Unidos como su principal mercado (gráfico 3), lo cual lleva a señalar que es un sistema productivo territorializado, es decir dependiente del mercado interno (nacional, regional y local), y con oportunidades de negocios en el exterior limitadas no por falta de capacidad, sino por su cultura empresarial conservadora que evita riesgos (Lozano, 2010: 165) ⁷.

Respecto al mercado local, en Jalisco se identifican a 2009, 105 empresas comercializadoras de mobiliario y equipo de oficina al por mayor y 1601 de comercio al por menor de muebles para el hogar (INEGI, 2009). Dichas empresas concentradas principalmente en la Zona Metropolitana de Guadalajara, absorben en promedio el 32% de las ventas totales del clúster de muebles (gráfico 3).



Fuente: Elaboración propia a partir de Lozano, 2010 y SEIJAL, 2010.

La importancia de la comercialización en el sector se refleja en la organización y apoyo que reciben las exposiciones y ferias comerciales realizadas en la entidad. Estos espacios son vistos como foros de competitividad en el que deben y en el que aspiran participar los productores locales. En los dos últimos años incluso la organización de las Expo ha generado acuerdos entre las asociaciones empresariales respecto a la fecha de su realización, así como en la organización de los compradores visitantes para que recorran las tres exposiciones

⁷ Aunque el porcentaje de empresas exportadoras es bajo, los últimos datos reportados en 2011 por SEIJAL permiten determinar a partir de comparar dicha información con el total de exportaciones e importaciones de México para el segmento 9403 (fabricación de muebles y sus partes), que Jalisco contribuye con el 5.57% de las exportaciones y el 25.33% de las importaciones de muebles y sus partes del total nacional.

(Guadalajara, Ocotlán y Tlaquepaque), posicionando por tanto a la entidad y a la imagen del clúster.

Por otra parte, una de las partes que se ha desarrollado con la formalización del clúster de muebles es su relación con los productores de artesanías y decoración integrados en la Cámara de Comercio de Tlaquepaque. La vinculación con los artesanos y decoradores se percibe como altamente beneficiosa para ambos sectores pues implica la asociación con productos complementarios. Los fabricantes de muebles no perciben a los empresarios de la decoración como una competencia. De ahí que las estrategias sugeridas para ampliar la colaboración consideren como primera opción la alianza entre los dos, como una fórmula “ganar-ganar”.

3. La Conducta del Clúster de Muebles

A la estructura empresarial e institucional que integra el clúster de muebles de Jalisco, es necesario añadir el componente intangible ligado a la conducta y cultura empresarial, el cual ha resaltado en la investigación como uno de los elementos que define las posibilidades reales de generar interacciones entre las organizaciones del conglomerado. Como lo explicitan Pietrobelli y Rabellotti (2004:3) *“el contexto en el cual las empresas y las organizaciones interactúan está constituido por múltiples instituciones incluyendo leyes, regulaciones, reglas y normas sociales, requisitos tecnológicos y costumbres culturales”*.

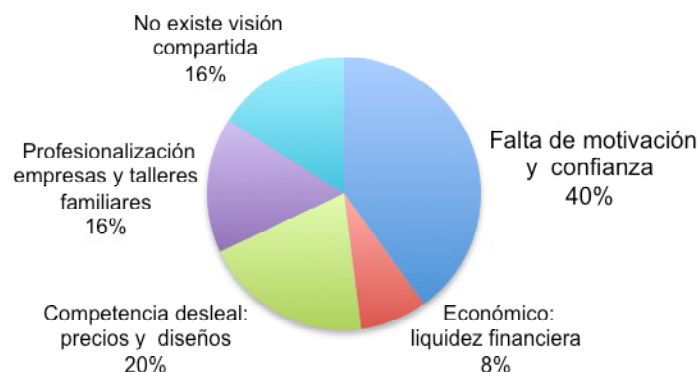
Al formar un clúster, lo primero que cambia es la visión de los empresarios ligados al clúster: la organización no es de una sola empresa, sino del grupo de empresas agrupadas alrededor de una actividad productiva, asociando en su decisión la organización de los procesos productivos y el aprovechamiento de las condiciones del entorno, de ahí que la visión en común debería aglutinar los intereses de todos los miembros, sin embargo la falta de esta se observa como uno de los principales problemas que enfrenta el sector⁸. Lo anterior, es un argumento a partir del cual se identifica que los actores empresariales tienen visiones individualizadas, los organismos empresariales las tienen definidas en su funcionamiento pues sus programas de trabajo están

⁸ En la realización del grupo focal el 29 de febrero de 2012 se les preguntó a los participantes que establecieran los tres principales problemas a los que se enfrentaba el sector: 25% señalaron la falta de trabajo en equipo e integración de la cadena productiva, 18% la falta de proveedores de materias primas, 18% la falta de innovación, 14% de las respuestas hicieron referencia a la falta de una visión común y el 11% a la deshonestidad y a la falta de liderazgo. La falta de visión volvió a surgir como uno de los problemas cuando se cuestionó respecto a las limitaciones de la cooperación entre empresas fabricantes

encaminados a sus miembros y no hay trabajo conjunto con el clúster; por lo cual no han asumido el nuevo rol que les corresponde como integrantes de Centro Articulador, CS Muebles, A.C.

Además de la visión común, otro elemento presente en la integración del clúster es la cooperación. Según Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke (2005), la cooperación empresarial es la esencia de la formación de clústers que permite a las empresas reducir sus costos de transacción y los problemas que enfrentan en las relaciones contractuales, así como motivar la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, aseveran los autores que *“el hecho de que las empresas de un mismo sector se encuentre muy próximas no necesariamente significa que participen en una intensa cooperación formal y/o informal”* (Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke, 2005: 6). De ahí entonces que la cooperación se liga con la cultura empresarial. Al respecto, Gordon (1996) precisa: *“La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo”*. Por lo anterior los problemas que los integrantes perciben respecto a la cooperación (gráfico 4), deben ser atendidos prioritariamente para fortalecer el desarrollo del clúster⁹:

Gráfico 4
Principales problemas y obstáculos que limitan la cooperación entre las empresas fabricantes de muebles



Fuente: Resultados del Grupo Focal, 29 de febrero de 2012.

⁹ Los problemas de cooperación no son exclusivos del sector muebles, sino que se extienden en los empresarios jaliscienses. Una frase del Secretario de Promoción Económica de Jalisco en 2011 hacia referencia al tema al sentenciar ante miembros de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, capítulo Guadalajara que *“somos expertos en discutir, no para cooperar”* (García, 26 de noviembre de 2011).

Así también, aunque el proyecto de integración del clúster de muebles está abierto a todos los que conforman la cadena productiva del sector mueblero, en la actualidad únicamente integra la participación de los fabricantes¹⁰, pero no todos los empresarios de este sector identifican la definición de un clúster, mucho menos están involucrados en el desarrollo del mismo. En entrevistas realizadas, algunos empresarios tenían la inquietud de conocer que era un clúster, porque no tenían claro el concepto. Entonces, si las empresas fabricantes de muebles no conocen el clúster, menos las empresas de apoyo, las afines y auxiliares, ubican a la organización que encabeza el clúster llamada CS Muebles. Por ende, una de las acciones centrales que se demanda para activar el clúster es la socialización y difusión de las acciones y alcances éste¹¹.

A los problemas de conducta y cultura empresarial individual, y falta de cooperación que prevalecen en el clúster debe añadirse la falta de liderazgo en el proyecto de integración del clúster: por una parte existe un liderazgo muy bien definido al interior de cada una de las asociaciones empresariales que conforma el clúster; sin embargo, el clúster considerado como una nueva institución no se identifica con un liderazgo sólido, debido a la alta rotación de sus directivos en su periodo de vida de casi dos años y medio (diciembre de 2009 a la fecha), lo cual nos indica que el promedio de permanencia del directivo del Cluster ha sido menor a un año (Cuadro 4).

CUADRO 4

Directivo del Cluster de Muebles y Decoración de Jalisco: su Perfil y sus logros

Director del clúster	Periodo	Perfil/ escolaridad	Logros
Alfonso Padilla	2009	Empresario	Precursor del clúster y líder empresarial
Armando Elizalde Lozano	2010	Economista, consultor y asesor	Estrategias del Plan Estratégico en marcha
Martin López Ramírez	2011	Empresario	Consolidar Expo las Vegas
Yadira Reynoso	2012	Administradora y asesora	En funciones desde febrero de 2012

Fuente: Elaboración propia

¹⁰ Aunque la teoría supone que los clúster deben de integrarse en primera instancia por empresas y luego por instituciones, la conformación oficial del Cluster de Muebles de Jalisco integra a la cabeza a las organizaciones empresariales que a su vez incluyen empresas, de ahí que la estructura del clúster depende de cómo actúen las organizaciones gremiales y en que medida permitan y posibiliten el desarrollo del conglomerado.

¹¹ Entre los factores que se señalaron en el grupo focal que no permiten la existencia del clúster están los siguientes: desconocimiento/difusión del clúster, 36%; falta de capacidad y organización del clúster, 36%; falta de apoyos, 14%; falta de visión y proyecto conjunto, 14% (Resultados del grupo focal, 29 de febrero de 2012).

Esta situación no ha permitido que al interior del clúster se desarrolle un liderazgo y que este sea el que construya el capital social que requiere el sector, así como la cultura empresarial, confianza, redes de colaboración y visión común que se demanda para este tipo de estructuras.

4. El Desempeño: ¿En Que Punto de su Desarrollo se Encuentra el Clúster de Muebles?

Según lo establecen Andersson y Otros (2004: 29) los clústers representan modelos de organización con una perspectiva a largo plazo, por lo que su estructura productiva atraviesa por etapas o un ciclo de vida del clúster en el que se pueden evidenciar características que precisan su forma y dirección, bajo circunstancias de desarrollo específicas. De tal forma, que en el ciclo de vida se reconocen cinco fases: 1) aglomeración, 2) clúster emergente, 3) clúster en desarrollo; 4) clúster maduro y 5) transformación (Andersson y Otros, 2004).

Con base en el análisis de la estructura productiva del clúster de muebles y en la consideración del ciclo de vida, se puede argumentar que el sector muebles puede encontrarse en una etapa de desarrollo incipiente (cuadro 5). Aunque en la definición del ciclo de vida, no se hace referencia al tiempo que los clúster tardan en pasar de una etapa a otra, ni las condiciones que tienen que prevalecer en ellos, se ha añadido la connotación de **incipiente** al clúster de muebles en Jalisco en virtud a que el número de vínculos que se observa están poco desarrollados y más bien requerirá en estrechar sus colaboraciones tanto verticales como horizontales.

Cuadro 5
 Ciclo de Vida del Clúster de Muebles en Jalisco

Etapas	Aglomeración (la región presenta un número de empresas y otros actores)	Clúster Emergente (Como un embrión, los actores de la aglomeración inician a cooperar alrededor de una actividad central y aprovechan oportunidades comunes a través de ese vínculo)	Clúster en Desarrollo Incipiente (Se presentan nuevos actores, el desarrollo de nuevos vínculos entre los actores. Aparecen marcas, websites)
Período	Antes de la década de los 80	Entre los años 80 y 90	Después del 2000

Etapa	Aglomeración (la región presenta un número de empresas y otros actores)	Clúster Emergente (Como un embrión, los actores de la aglomeración inician a cooperar alrededor de una actividad central y aprovechan oportunidades comunes a través de ese vínculo)	Clúster en Desarrollo Incipiente (Se presentan nuevos actores, el desarrollo de nuevos vínculos entre los actores. Aparecen marcas, websites)
Características de su trayectoria productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Para el censo industrial de 1956, la fabricación de muebles en Jalisco reporta la existencia de 94 empresas y 581 trabajadores, constituidos básicamente como talleres familiares con un promedio de 6 empleados. • Para el censo de 1981 la actividad se ha expandido y se reporta la existencia de 581 unidades económicas y 3,981 personas ocupadas en el sector. • En 1979 se crea la Asociación de Fabricantes de Muebles del Estado de Jalisco, AFAMJAL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se experimenta una etapa de elevado crecimiento en el número de empresas y personal ocupado en el sector. • Es en este período donde nacen las Exposiciones Muebleras (1981) en el Estado, abanderadas por AFAMJAL, así como Tecno Mueble Internacional (1989). • En 1989 inicia la Exposición Nacional de Artesanías (ENART), donde los muebles sobre todo de tipo artesanal tienen un espacio de exhibición. • Debido al crecimiento de la industria mueblera en Ocotlán, en 1996 surge la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán, AFAMO, quien promueve para 1997 la realización de Expo Mueblera Ocotlán • En 1999, surge la Cámara de la Industria de Muebles del Estado de Jalisco, CIMEJAL. 	<p>A mediados de esta década inician los proyectos para promover la competitividad sectorial, con participación conjunta de los organismos empresariales y el gobierno y las universidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2005 Programa de Competitividad de la Industria del Mueble del Estado de Jalisco - 2005-2006 CIDIM - 2008 DIMUEBLE - 2009 Centro Articulador, C. S. Muebles, A. C.

Fuente: Elaboración propia con base en Lozano Uvario 2010.

Al respecto, Meyer-Stamer y Harmes-Liedtke (2005: 3) señalan que la cooperación empresarial en los clústers puede avanzar en tres actividades que se complementan: la relación contractual, el intercambio de información y el aprendizaje conjunto, y la acción colectiva.

El desarrollo de este tipo de actividades es factible y de hecho se ha desarrollado en el sector: un ejemplo de ello es la experiencia de la microempresa de Arandas, Muebles GAREOMS, que se identifica como resultado de la puesta en marcha de la quinta estrategia planteada para el clúster mueblero relacionada con la capacitación¹²: La experiencia de colaboración integró la participación de cinco microempresarios (carpinteros con talleres), que fueron capacitados para 1) mejorar su proceso productivo, 2) desarrollar un proyecto colectivo, 3) exponer conjuntamente en Expo Internacional. La participación exitosa de la empresa en la Expo Muebles Internacional de 2010, se vio opacada por la necesidad de mayor capacitación a los productores en el área de ventas y de financiamiento para continuar con sus procesos productivos¹³, sin embargo es un ejemplo-demostración de los efectos de crecimiento de la capacitación en las microempresas.

Además, el resultado positivo de esta experiencia, permite considerar por un lado las oportunidades de desarrollo que existen en la formación del clúster de muebles, y por otra parte precisar la necesidad de los empresarios de un seguimiento continuo a las estrategias emprendidas. De ahí que el Centro de Articulación, CS Muebles, puede tomar como una de sus actividades fundamentales la capacitación continua en áreas estratégicas, así como la difusión de información estratégica para el desarrollo empresarial, a las empresas fabricantes de muebles de Jalisco, incluso si no están asociadas a alguno de los organismos empresariales.

Ahora bien, ¿cuáles son las ventajas (desventajas) competitivas que el clúster presenta para poder continuar con su desarrollo? En términos de su estructura, Porter (2001: 216) propone para comprender las funciones de los clúster en competencia, destacar algunos elementos entre los que se encuentran los siguientes: 1) los factores, que han de mejorar en eficiencia,

¹² Información de trabajo de campo en 2010 y entrevista con funcionarios de DIPRODE, Arandas, 1 de noviembre de 2011.

¹³ Los empresarios de Gareoms no pudieron concretar la venta de los productos realizadas durante la Expo Muebles. De hecho aludían a la existencia de productos sin vender y a las dificultades para insertarse en los canales de distribución por falta de recursos financieros. Asimismo se identificó la carencia de información de programas y apoyos disponibles, por ejemplo como la existencia de FOJAL (Entrevista con los empresarios de GAREOMS, 01 de noviembre de 2011)

calidad y especialización¹⁴; 2) el contexto de la estrategia y la rivalidad de las empresas, el cual refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad interior; 3) las condiciones de demanda, 4) sectores afines y auxiliares. El cuadro 6 presenta, con base en el diamante de Porter, el análisis correspondiente para el caso del clúster de muebles de Jalisco:

Cuadro 6

Análisis de las Fuentes de Ventaja Competitiva en el Clúster de Muebles de Jalisco

Fuentes	Fortalezas	Debilidades
Condiciones de la Demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Expo Mueble Internacional se considera como una de las principales exposiciones en Latinoamérica y es uno de los principales escaparates de venta de muebles al por mayor en la entidad. - Las empresas comercializadoras de muebles para oficina y para el hogar se concentran en los municipios de la ZMG. - En el mercado local se observa la presencia de comercializadoras de muebles ligadas con los fabricantes (caso Muebles Placencia) 	<ul style="list-style-type: none"> - La variable precio se mantiene como el elemento que rige la compra muebles, en el 80% de la población*. - La gobernanza de la cadena de valor está regida con los distribuidores y comercializadoras de muebles nacionales quienes tienen el poder de decisión respecto a las características del producto y los servicios post-venta*. - Los canales de distribución de muebles se distinguen por la calidad del mueble, por lo cual la mayor parte de los fabricantes de muebles de Jalisco se vinculan con los compradores AA
Condiciones de los Factores/Insumos	<ul style="list-style-type: none"> - La especialización productiva de la mano de obra en la fabricación de muebles de madera para el hogar. - Universidades y Centros Tecnológicos ubican centros de diseño y formación de recursos humanos. - Las economías de urbanización de la ZMG, aprovechadas por las empresas localizadas en la entidad. - La formación de diseñadores industriales en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos maderables de Jalisco son poco utilizados por la industria mueblera local. - No hay desarrollo de productos maderables utilizados por la industria mueblera de Jalisco. - Las industrias de insumos utilizados en la fabricación de muebles han disminuido en cantidad y en su participación en la actividad económica del estado a 2009. - No hay suficientes controles en la

¹⁴ Aunque Porter no hace referencia al concepto de especificidad territorial, si señala que los factores especialidad no sólo fomentan la productividad, sino que suelen ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares (Porter, 2001:217).

Fuentes	Fortalezas	Debilidades
		calidad de los productos maderables.
Sectores afines y auxiliares	- La integración sectorial muebles-decoración.	- Poco desarrollo de empresas proveedoras de insumos, sobre todo en la industria de la madera.
Contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas medianas y grandes lideran el sector. - La inversión en diseño es uno de los determinantes en la innovación de productos* - Más del 40% de las marcas registradas de muebles a nivel nacional son poseídas por fabricantes de muebles de Jalisco*. - El concurso de diseño DIMUEBLE, promueve la integración de jóvenes diseñadores, la innovación en diseño y la vinculación universidad-empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El sector esta atomizado con un porcentaje elevado de microempresas. - Por lo general las microempresas tienden a copiar el diseño de productos, más que innovar. - Los países asiáticos dominan el mercado internacional de muebles con una estrategia de volumen de producción. - En promedio solo el 6% de las empresas exporta, por lo que la mayoría están ancladas al mercado interno (nacional, local y regional). - En la cadena productiva prevalecen los intereses individuales y falta de cultura de integración**. - Se advierte falta de cooperación, coordinación y compromiso en la cadena de valor.

Nota: * Fuente de información: Lozano, 2010; **Información procedente de los resultados del grupo focal, 29 de febrero de 2012.

Reflexiones Finales

A partir de los resultados antes expuestos, la investigación nos lleva a reflexionar en los siguientes puntos, no exhaustivos, que posibilitan la recomendación de políticas de articulación acordes con el desempeño del sector:

1. **En relación a su estructura:** el clúster presenta ingredientes esenciales y fortalecedores para continuar su crecimiento y desarrollo: La expansión de la actividad mueblera en gran parte del estado de Jalisco, y aglomerada sobre todo en la ZMG y Ocotlán; la especialización productiva de la mano de obra y las posibilidades de desarrollo de espacios

productivos por su localización o por segmentos de mercado; la participación institucional que tiene como objetivo común la integración de la cadena de valor y la competitividad sectorial, y la generación de un ambiente de innovación ligado a las instituciones de educación y a los centros de investigación y diseño presentes en Jalisco, asociados a la manufactura de muebles. No obstante requiere urgentemente reforzar las relaciones con los eslabones de su cadena productiva, proveedores y distribuidores-comercializadores. De hecho las relaciones con los proveedores son las que con mayor celeridad pueden ser desarrolladas y generarían en el corto plazo un crecimiento en el valor agregado de los productos muebles y una mejora significativa en el desarrollo de procesos y en la calidad de los productos finales (Lozano, 2010:259). De igual forma, la integración de los fabricantes de muebles con empresas de la decoración genera resultados positivos, en virtud de que se trata de actividades complementarias que no compiten entre sí. De ahí que la concreción de alianzas estratégicas permitiría generar efectos demostración exitosos para propiciar interés en el desarrollo del clúster. Asimismo, la estructura especializada y diferenciada incluso en segmentos de mercado (muebles de oficina, para el hogar, cocinas, y colchones), hace posible hablar de la operación de subsistemas o microclústers en Jalisco, lo cual conlleva a recomendar por un lado políticas de articulación productiva integrales que observen la problemática común en relación por ejemplo con el trato de las cadenas de distribución o con el desarrollo de proveedores en el Estado, y por otra parte a diferenciar territorialmente la operación del clúster en función de sus espacios específicos de producción, posibilitando además el desarrollo de las regiones donde emerge la actividad productiva.

2. En relación a su **conducta**, la creación del clúster, bajo el esquema de asociación civil, a partir de la participación de empresas, instituciones y gobierno en la industria mueblera de Jalisco, significa que los principales actores económicos e institucionales se han puesto de acuerdo para crear una nueva organización que supere el tipo de relaciones que hasta la fecha han mantenido las empresas y sus instituciones en el mercado, con el objeto de generar nuevas y mejores interrelaciones en la búsqueda de poder competir en los mercados. No obstante, el clúster se encuentra en un estado de desarrollo emergente en su ciclo de vida, pues las acciones institucionales para integrar la cadena de valor aún no han redituado en un mayor crecimiento, ni en el seguimiento del plan estratégico diseñado en 2010. La competitividad del clúster de muebles por tanto está centrada principalmente en las acciones individuales de las empresas y no en las colectivas, que se presentan en pocos casos. Por una parte se presenta el hecho de que las asociaciones empresariales por sí mismas tienen estrategias de cohesión e

integración para sus asociados, pero la estrategia de clúster requiere transformar la visión institucional enfocándose en potenciar el desarrollo tecnológico, la obtención de información en los mercados y la identificación de eficiencias dinámicas a partir de la innovación, que permitan la búsqueda de espacios de beneficio mutuo entre las empresas que integran el clúster, así como con aquellas que están fuera de él, con miras a impulsar esquemas de subcontratación basados en la calidad y en la cooperación empresarial, como los procesos de desarrollo de proveedores. Los retos para que el esquema de integración prospere y no quede a la deriva, o como un esquema propuesto inicialmente “desde arriba”, van de la mano también con el desarrollo del capital social y la construcción de espacios de concertación y confianza entre los actores para enfrentar los retos comunes. La visión estratégica es común, es una de las debilidades más marcadas del clúster, sin embargo, el grupo tiene ventajas suficientes para poder seguir siendo competitivo. Ellos mismos lo mencionan como una de sus grandes fortalezas. De acuerdo con Porter (2001): *“El grupo debe mover la rivalidad más allá de cada empresa y colaborar en su caso, desarrollar el pensamiento estratégico para el grupo en su conjunto”*.

3. En referencia con el **desempeño** del Centro Articulador del Clúster, este debe resolver importantes problemas para su puesta en marcha de manera efectiva: ha visto disminuida su presencia en el sector principalmente por la falta de continuidad de un director que lidere las actividades del clúster. En este mismo sentido, esta nueva institución debe enfrentar el problema de desconocimiento de su existencia y de los proyectos vinculados a su desarrollo, que los empresarios fabricantes de muebles señalan. Los que si lo conocen no han visto resultados, lo que provoca un ambiente de hartazgo y una conducta de aversión. De ahí que la estrategia emprendida debe partir incluso de la difusión del concepto de clúster. Por tanto, CS Muebles, no obstante que ha sido creado y estar centrado en las asociaciones empresariales, debe ampliar su mercado de trabajo pues solo un porcentaje cercano al 10% de las empresas fabricantes de muebles de Jalisco está afiliado a alguna organización empresarial. Su expansión a otros espacios productores de Jalisco con menor número de empresas, principalmente de tamaño micro, permitiría además reducir la heterogeneidad presente en el sector.

Bibliografía Consultada

Andersson, Thomas, Silvia Schwaag Serger, Jens Sörvik y Emily Wise Hansson (2004). The Cluster Policies Whitebook. Suecia. IKED.

García, Maru. (10 de febrero de 2012). “Ventas por 400 mdp preven en Expo Mueble”. Milenio Jalisco. Negocios, p. 24.

----- (26 de noviembre de 2011)- “Jaliscienses “somos expertos en discutir, no para cooperar””. *Ulloa*. Milenio Jalisco. Negocios, p. 22.

Gordon, Judith R. (1996). Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009) Censos Económicos. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/Default.aspx>

Lozano Uvario, Katia Magdalena (2010). Desarrollo local a partir de los sistemas productivos locales: El caso de la industria mueblera en Jalisco. Tesis de Doctorado. Doctorado en Economía, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Meyer-Stamer, Jörg y Ulrich Harmes-Liedtke. (2005). Como promover clústers. Documento de trabajo 08/2005. www.mesopartner.com (Consulta: 13 de febrero de 2012).

Pietrobelli, Carlo, y Roberta Rabellotti (2004). Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies. Washington, D. C. Inter American Development Bank.

Porter, Michael (2001). Ser Competitivo. Harvard Business Press. Deusto.

----- (1998). “Clusters and the New Economics of Competition”. Harvard Business Review Reprint 98609, _____ November/December.

<http://www.wellbeingcluster.at/magazin/00/artikel/28775/doc/d/porterstudie.pdf?ok=j> Consulta: 26 de febrero de 2010.

SEIJAL, Sistema Estatal de Información Jalisco. (2010). “Encuesta de Coyuntura. 2do. Semestre de 2010” <http://seijal.jalisco.gob.mx/estudios/mueblera/2doSem2010.pdf> Consulta: 25 de octubre de 2011.