

## COMPETITIVIDAD Y DE DESARROLLO SUSTENTABLE: EL CASO DE DOS COMUNIDADES PRODUCTORAS DE MUEBLES EN MÉXICO

*Dan Klooster<sup>1</sup>*

*Alejandro Mercado Celis<sup>2</sup>*

### **Resumen**

Para enfrentar la competencia global, algunos productores mexicanos que cuentan con poca tecnología buscan generar ventajas competitivas por medio del uso de recursos locales, estéticos y sociales, tales como sus tradiciones artesanales, la cooperación entre las empresas, certificaciones de estándares ambientales y sociales, y otros aspectos propios de una creciente economía de “consumo cultural”. En este artículo se analizan las estrategias competitivas implícitas entre dos redes de producción de muebles en México. La primera, en Tlaquepaque y Tonalá, en el Estado de Jalisco, comprende un distrito industrial dinámico de industrias artesanales compuesto por pequeñas empresas productoras artesanías y artículos de decoración así como de muebles de estilos rústico y mexicano. La segunda red, en Oaxaca, está compuesta por tres comunidades indígenas dueñas de su propia reserva forestal que con sus respectivas fábricas de muebles constituyeron una empresa de riesgo compartido, o *integradora*, en la cual los diseños y los costos de mercadeo son compartidos, y son dueños de varios puntos de venta y una marca propia. Bajo esta óptica, comparamos la generación de valor y las actividades de su distribución en estas dos redes de producción de muebles en México. En el caso de Oaxaca, las estrategias de distribución de valor son fuertes, y incluyen mecanismos para encausar valor a la conservación de los servicios ambientales y medios de vida rurales. En el caso de Jalisco, hay fuertes estrategias de generación de valor, pero debilidad en su distribución y nula incorporación de valores de conservación. En la actualidad, ninguno de los casos representa una red de producción sostenible.

Palabras clave: América Latina, México, certificación, muebles, red de producción global.

### **Summary**

To confront global competition, Mexican low-technology producers try to construct competitive advantages by using place-based social and aesthetic resources such as regional craft traditions, cooperation between firms, certified environmental and social qualities, and many

---

<sup>1</sup> Doctorado, Profesor Universidad de Redlands, California. Correo electrónico Daniel\_klooster@redlands.edu

<sup>2</sup> Doctorado, Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana – Cuajimalpa. Tel 55-1102 3760 ext 2903, correo electronico amercado@correo.cua.uam.mx

other aspects of an increasingly cultural economy. We analyze value generation and value distribution strategies among two Mexican furniture production networks. The first, Tlaquepaque and Tonalá, in the city of Guadalajara, comprises a dynamic artisan-industrial district of small firms producing furniture and home décor in Mexican styles. In a second example, from Oaxaca, three indigenous, forest-owning communities with their own furniture factories formed a joint venture that shares design and marketing costs and collectively owns several retail outlets and a brand name. Independently, groups of carpenters in Oaxaca have also formed a dozen small firms in order to access capital, develop infrastructure, engage in assembly-line production, and jointly address their collective design and marketing challenges. The carpenters' firms also form part of the production network. For producers in both cases, failure to compete in a cultural economy of quality implies bottomless price competition, restricted incomes, increasingly marginal livelihoods for workers, and greatly diminished possibilities of environmental conservation. We contend that sustainable production networks ought to increase value generation and improve value distribution to nature and labor. The Oaxacan case is strong in value distribution strategies, including mechanisms to channel value to the maintenance of environmental services and rural livelihoods. The Tlaquepaque and Tonalá case is strong in value-generation strategies. Currently, neither represents a sustainable production network.

Key words: Latin America, Mexico, certification, furniture, global production network

## **Introducción**

La globalización de los mercados amenaza las abundantes industrias tradicionales en los países en desarrollo, tales como el calzado, la ropa, los artículos de decoración para el hogar, la joyería y los muebles, que tradicionalmente son de baja tecnología, son intensivas en mano de obra, y cuyos insumos dependen fuertemente de recursos naturales. Una estrategia para conservar la competitividad regional en estas industrias es competir en costos, lo que se traduce casi siempre en bajos salarios, sobre explotación de los recursos renovables, degradación de la capacidad de los ecosistemas para recuperarse. La elevación en los costos ambientales y sociales de este tipo de competitividad frente a los mercados globales, traslada

dichos costos hacía el futuro o a otros lugares. Pero esa no es la única estrategia de desarrollo frente a la globalización, un creciente número de estudios señala que tales sectores pueden sobrevivir e incluso prosperar si logran implementar prácticas y relaciones localmente construidas para competir exitosamente en una economía de consumo cultural cuya base de competencia sea la calidad y no el precio únicamente.

Por economía de consumo cultural de calidad, entendemos un amalgama de características incorporadas al objeto de consumo y que incluyen aspectos tales como el diseño, la identidad asociada a las marcas, la incorporación exitosa de recursos estéticos regionales, el rasgo distintivo de la cultura regional. Por otra parte la calidad en un mercado de consumo cultural debe reflejar el control de la calidad asociado con las denominaciones de origen, apelaciones regionales, y otras certificaciones –sociales y ambientales- así como una participación activa de los productores en redes sociales de producción y distribución, entre otros factores. Los elementos antes enumerados agregan valor a la producción y por lo tanto un aumento del precio de estos productos en los mercados globales (Scott 2000; Storper, Lavinas et al. 2007).

Un tercer elemento en nuestro concepto de economías de consumo cultural también incluye aspectos de distribución del valor. Sabemos que en la apropiación y distribución del valor en una cadena productiva intervienen una serie de factores que se deben de tomar en cuenta; tales como las rentas de monopolios y marca, los precios mínimos del Comercio Justo [Fair Trade], las cadenas de suministro cortas de algunas estrategias alternativas de mercadeo agrícola, e incluso las regulaciones formales y las prácticas informales que protegen el bienestar social y las cualidades ambientales. En muchas regiones, el hecho de no competir con éxito en una economía de la cultura de la calidad implica una guerra de precios bajos, ingresos restringidos, y pocas posibilidades para invertir en el manejo ambiental o el bienestar social.

En este artículo examinamos las estrategias implícitas de competencia en dos circuitos de producción de muebles y artículos de decoración para el hogar en México. Identificamos los mecanismos de generación y de distribución de valor en estos casos, y desarrollamos el concepto de redes de producción sostenible, que estarían en condiciones de inducir suficiente valor a los trabajadores y a los ecosistemas gestionados para apoyar el bienestar social y la conservación de los servicios ambientales.

## **Redes de producción sostenible**

Las cadenas de productos básicos vinculan la naturaleza, productores, distribuidores, diseñadores, ONG's, agentes del gobierno, consumidores y a otros, en redes de producción que generan y distribuyen valor. El análisis de estas cadenas permite apreciar las conexiones entre consumidores, productores y trabajadores; hace énfasis en la desigual distribución de poder entre los actores y en las relaciones sociales de producción; y muestra cómo cada vez más alcanzan una escala global. En este sentido, una Cadena Global de Producción [Global Commodity Chain, (GCC)] se define como una red de organizaciones y procesos de producción que resulta en un producto terminado (Gereffi, Humphrey et al. 2005; Ponte and Gibbon 2005).

El concepto de gobernabilidad ayuda a explicar la coordinación en la producción de bienes. Gracias a este concepto, se reconoce que el comercio de bienes y servicios a lo largo de una cadena es frecuentemente más que una serie de transacciones de mercado en condiciones de libre competencia. En muchos casos, las empresas líderes influyen fuertemente en lo que se va producir, cómo, dónde, y por quién. En las cadenas dirigidas por el comprador, por ejemplo, los grandes distribuidores determinan ampliamente qué se produce y a qué precio. Cada vez más, resulta importante entender estas estructuras de gobernabilidad a medida que los sistemas de producción se fragmentan globalmente, y están menos afectados por la regulación gubernamental de las naciones (Gereffi 2001).

Cuando la conceptualización de los procesos de producción incluye tanto a los fabricantes de muebles como a las revistas de moda y diseño, o a los supermercados y los líderes éticos, o los distribuidores de productos forestales y los activistas medioambientales, la gobernabilidad puede ser vista como un fenómeno de redes que contiene empresas privadas de múltiples sectores, organizaciones no-gubernamentales, y actores del gobierno (Leslie and Reimer 2003). La red de gobernabilidad abarca diversos actores, dando lugar a nuevas esferas de autoridad y nuevos mecanismos para proveer y mantener bienes públicos (Klooster 2005; Eden 2009).

La gobernabilidad de las redes de productos básicos es importante para el desarrollo regional porque afecta la generación y distribución de valor. El concepto de cadena de valor sugiere que el valor de un producto básico idealmente se incrementa en cada paso de su transformación a lo largo de la cadena de producción. Por ejemplo, el diseño puede agregar valor de manera significativa a un producto al incrementar sus cualidades estéticas o utilitarias. La actualización

es el proceso por medio del cual una empresa o una economía regional mejoran su capacidad para ingresar a nichos económicos más rentables y/o tecnológicamente más sofisticados, y de mayor exigencia en trabajo cualificado. El valor de la producción se puede aumentar (actualizar) gracias a la transferencia de tecnología, la coordinación conducente a mejorar la calidad, la actualización de las competencias laborales, y mediante rentas derivadas del uso de la marca. La actualización ocurre cuando las fábricas pasan de la manufactura de productos baratos a costosos, de simples a complejos, y de pequeños a grandes pedidos. También ocurre cuando una red de empresas pasa de una producción en masa de bienes estándar a una producción flexible de mercancías diferenciadas, de mayor valor, que cumplen los requerimientos de compradores que, a su vez, venderán bajo su propia marca. Y ocurre también cuando las economías regionales dejan de producir para otras empresas, y desarrollan sus propias marcas y redes de distribución (Gwynne 1999; Fitter and Kaplinsky 2001; Gibbon 2001; Henderson, Dicken et al. 2002; Ponte 2002).

Muchas de estas estrategias de actualización tienen claros efectos en la distribución de valor. Por ejemplo, cuando las regiones pasan de proveer a las grandes cadenas y empiezan a desarrollar sus propias marcas y redes de distribución, la región capta más valor. Sin embargo, según la distribución de poder entre las empresas en las distintas etapas de producción, el valor agregado en una etapa puede ser capturado por otras empresas en etapas posteriores. La producción de café ilustra este caso. La actualización de la calidad del café, a través de mejoras en el cultivo y de estrategias en el manejo del grano, produce valor agregado pero, tras la caída del pacto internacional del café, el actual contexto internacional permite que los importadores, tostadores y distribuidores se queden con la mayor parte del valor generado a lo largo de la cadena de producción en detrimento de los cultivadores. Con frecuencia, la globalización de las redes de producción de productos básicos trae consigo la caída de precios, especialmente para los productos provenientes de industrias de baja tecnología, que requieren intensa mano de obra, y cuyos insumos dependen de los recursos naturales, como los zapatos, textiles, y los productos básicos de la agricultura tropical. Por otra parte, los monopolios, carteles, sindicatos, y el Comercio Justo, son otros claros ejemplos de estrategias organizacionales que intentan capturar y distribuir parte del valor generado en la cadena. El valor también puede ser capturado para el beneficio local a través de políticas gubernamentales, de las formas de propiedad de la empresa y según aspectos internos del gobierno corporativo (Henderson, Dicken et al. 2002; Coe, Dicken et al. 2008).

Cuando conceptos como la reproducción social y el mantenimiento de los servicios de los ecosistemas son considerados parte de las redes de producción, es posible apreciar las implicaciones de las redes de producción para el desarrollo sostenible. Nosotros planteamos que las redes de producción sostenible generan y conducen suficiente valor al trabajo y la naturaleza para permitir su reproducción y aumento.

### **Panorama del sector forestal y productor de muebles de madera en México**

En general, la estrategia competitiva implícita de la producción forestal y de muebles de madera en México se basa en extraer valor del trabajo y la naturaleza, disminuyendo salarios y evadiendo inversiones necesarias en los bosques. Competencia con los muebles importados, la madera importada, y la madera ilegalmente cosechada ponen en riesgo a los productores mexicanos responsables y a los encargados del manejo forestal, muchos de los cuales son ejidos y comunidades agrarias.

Los investigadores cada vez más reconocen que la comunidad forestal mexicana integra más efectivamente el uso del bosque, el desarrollo rural y la conservación biológica que las grandes concesiones o las prohibiciones regionales contra el aprovechamiento forestal. Desafortunadamente, el área del bosque legalmente controlada con un plan de manejo forestal y supervisado por un técnico forestal es menor que el área potencial, la cosecha legal es menor que la cosecha potencial, y ambas están disminuyendo lentamente.

Los precios bajos de la madera constituyen un reto adicional para las comunidades forestales. La tala ilegal –es decir, los bosques cosechados sin un plan de manejo o sin permisos de tala– prácticamente iguala la tala legal. Esta tala ilegal disminuye el precio de la madera, pone en desventaja a los productores que tienen mayores costos debido a que invierten tiempo y dinero en planes de manejo forestal, cumplen con las regulaciones y pagan impuestos. Mientras tanto, el balance del comercio forestal está declinando, principalmente debido a las importaciones provenientes de Chile, Estados Unidos, Canadá, y China. En 2008, el déficit de productos forestales en México fue de 5 mil 800 millones de dólares. La mayoría de los cuales fue papel, cartón, productos de celulosa y pulpa de madera. Sin embargo, la madera y las manufacturas de madera también contribuyeron en tal déficit. De manera similar, el balance del comercio de muebles de madera fue positivo, pero disminuyó de 367 millones de dólares, en 1999, a 14 millones en 2008 (Zuñiga and CCMSS 2007; Zuñiga and CCMSS 2007; Zuñiga 2009).

## **La red de valor de producción de muebles en Tlaquepaque y Tonalá**

En el caso de las industrias de artes decorativas, para poder crear ventajas competitivas importantes, la estrategia de la competencia no se puede reducir a una competencia de precios. Al contrario, se generan ventajas absolutas con base en la calidad superior, en la introducción de tendencias que imponen modas y, por ende, en la adaptación y el cambio rápido de diseños. La producción de muebles vinculada al distrito de Tlaquepaque y Tonalá forma parte de lo que podríamos llamar una estética de “look mexicano”, esto quiere decir una estética que se vincula con la imagen de México sobre todo a través de la producción de artesanías y también por la difusión de iconos e imágenes mexicanas como por ejemplo toda la iconografía de la pintora Frida Kahlo. El diseño de los muebles en Tlaquepaque y Tonalá ha ido cambiando a lo largo de los años, desde muebles rústicos apolillados hasta muebles de madera sólida de grandes proporciones y maderas finas llamados estilo hacienda, pasando por muebles que incorporan materiales e iconografía producida en las artesanías locales. En general e independientemente de estilos y etapas, el *look* de ser muebles mexicanos, hechos a mano y de madera sólida ha sido una constante. Esta estética le ha permitido a los productores de muebles incorporarse a los mercados y circuitos de venta de las artesanías locales, reforzándose estos sectores entre sí (Mercado Celis 2006).

El crecimiento en la producción de muebles de madera atrajo al distrito a talladores altamente calificados, sobre todo atraídos por la introducción de una línea muy exitosa de productos basados en esculturas y figuras de madera coloniales y religiosas. El tallado a mano de productos de madera tradicionalmente ha sido parte importante del *look* mexicano y es usado intensamente. De hecho, los talladores son los trabajadores mejor pagados en el distrito.

Hace una década llegaron al distrito los trabajos en hierro que incluyen desde cabeceras con hojas de hiedra de hierro tejidos hasta nopales decorativos de metal soldado. Se usa tanto para muebles de casa como de jardín y tiene una variedad de aplicaciones en artículos para el hogar. Este subsector tuvo un crecimiento rápido en los años noventa y continua comercializándose, cuando hubo una gran demanda para este tipo de producto en Estados Unidos y Canadá. Las cifras de exportación por localidad y producto son inexistentes en México, sin embargo sabemos que las exportaciones de muebles rústicos a los Estados Unidos se incrementaron a partir de los años noventa y otros estudios han documentado el éxito en la exportación de este tipo de mueble en diferentes periodos.

Tlaquepaque y Tonalá frente a otros distritos artesanales en México presenta dinámicas de agregación de valor muy superiores, sin embargo, cuando planteamos el problema de la distribución del valor en la localidad el asunto es más problemático. La capacidad de distrito para incorporar nuevos diseños, ofrecer una amplia gama de productos y para ofrecer los servicios de apoyo necesarios para exportar, le han permitido vender sus productos a mejores precios y por lo mismo obtener más ganancias. La agregación de valor en el distrito, es tanto el resultado de la capacidad de los talleres y empresas de absorber diseños y técnicas como del conjunto de recursos colectivos que se han gestado en Tlaquepaque y Tonalá. Continua existiendo un segmento de artesanos desconectados de los mercados externos y los cuales enfrentan presiones de costos más fuertes, están ubicados en los segmentos de calidad y diseño más bajos. Por otra parte los trabajadores asalariados que entrevistamos en el 2000, percibían salarios similares a los de la Maquiladora de exportación en la frontera norte. Estos eran salarios alrededor de los 2300 pesos mensuales, o 2.3- 2.5 salarios mínimos. Estos son recursos bajos y las condiciones de trabajo en muchos casos son muy precarias.

En contraste con Oaxaca, la organización social o comunitaria en Tlaquepaque y Tonalá es deficiente o débil. A lo largo del tiempo han existido organizaciones artesanales pero han tendido a fracasar y desaparecer. Esta falta de organización podría tener un efecto perverso en la distribución del valor localmente. Por otra parte las organizaciones artesanales han tenido como principal objetivo eliminar a intermediarios, sin embargo esto ha sido muy problemático, ya que la intermediación requiere del uso de redes y conocimientos específicos que es difícil imitar y producir. Las organizaciones han podido generar espacios de venta al menudeo pero les ha sido muy difícil conectarse sin intermediarios a mercados más amplios y que reconocen precios mayores para el productor.

Un elemento único en Tlaquepaque y Tonalá es que su dinámica de crecimiento ha atraído a diseñadores y a empresarios con orientación artística de diferentes regiones y niveles sociales, quienes, a su vez, aportan ideas nuevas para diferenciarse de otros dentro del distrito. Pero el elemento central de este negocio es la introducción de equipales con nuevos e interesantes diseños. Los equipales son muebles elaborados de cuero y madera supuestamente de origen prehispánico y son producidos tradicionalmente en las áreas colindantes de Guadalajara. Este tipo de mueble ha tenido mucho éxito y se puede encontrar en varias partes del mundo. Martha Figueroa innovó el diseño del equipal, combinando diferentes estilos y materiales.



Si bien los productores de equipal se concentran en Zacoalco municipio cercano al área Metropolitana de Guadalajara, su relación con el distrito de Tlaquepaque y Tonalá es directa en términos de sus relaciones de producción, distribución y comercialización.

Los consolidadores son esenciales en la operación del distrito y en la convección de los productores con los mercados de exportación. Son muy importantes por los nexos y conductos de difusión de información que facilitan entre productores locales y mercados externos. Estos actores tienen varias funciones en el distrito que van más allá del simple papel de ser intermediarios para las exportaciones. En otros lugares en donde la figura del consolidador no está tan presente como en Tlaquepaque y Tonalá, los compradores extranjeros de artesanías generalmente enfrentan problemas en la negociación inicial, el seguimiento de la producción, y en la comunicación en general para subsecuentes rondas de exportación.

Este estilo no está formalmente organizado ni regulado por normas que se ejecutan estrictamente, ni es guiado por transacciones económicas de la compra y venta de diseños. Sucede sobre todo lejos de transacciones y es facilitado por la proximidad espacial de todos los actores en la aglomeración: productores, vendedores al menudeo, compradores, exportadores y todos los involucrados de alguna manera en el sistema. Para entender la imitación, difusión, cambio e innovación de diseño en el distrito en todas sus dimensiones, es necesario recurrir al concepto de interdependencias no comerciales.

### **La red de valor de producción de muebles en Oaxaca: 50 años de mejoramiento en la industria forestal comunitaria**

Aproximadamente el 90% de los bosques de Oaxaca están en manos de propiedades privadas colectivas, en su mayoría comunidades indígenas rurales; y el último medio siglo del comercio forestal en Oaxaca se puede ver como una larga lucha de esas comunidades por apropiarse una mayor parte del valor que producen sus bosques.

Durante el primer cuarto de siglo, las comunidades lucharon contra las concesiones y las grandes compañías concesionarias, consiguiendo mayores salarios, mayor control sobre los procesos de tala, y eventualmente logrando la cancelación de la concesión. Una vez que ellos desalojaron a las concesionarias, los lugareños continuaron talando sus bosques, pero ahora bajo el control y para el beneficio de su población. Algunas comunidades rápidamente lograron

capitalizarse y adquirir sus propios camiones, tractores, y aserraderos. Para 1997, 95 comunidades en Oaxaca estaban produciendo maderas comercialmente, y muchas habían emprendido, en las palabras de Camille Antinori, una “transición de integración vertical”. Cerca de la mitad de las comunidades que vendían maderas en pie en 1987, ya se habían actualizado para vender troncos o tablas en 1997, y la proporción de comunidades vendiendo maderas en rollo y tablas aserradas también se había incrementado notablemente. Aunque ninguna comunidad vendía productos de madera terminados en 1987, para 1997 siete ya habían alcanzado ese nivel (Antinori 2000; Klooster 2006).

Al empezar la década de los noventa, y entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, un grupo de ONGs, agencias del gobierno mexicano, fundaciones, donantes bilaterales, y minoristas internacionales estimularon la difusión de la certificación forestal en México (Klooster 2003; Madrid and Chapela 2003; Anta Fonseca 2004; Taylor 2005). Los partidarios del manejo forestal comunitario esperaban que la certificación les permitiría a los productores locales –especialmente a las comunidades– competir en el mercado global de la madera. Cerca del 12% del área de manejo forestal de México se logró certificar, y la mayoría de los certificados quedaron en manos de las comunidades forestales (Anta Fonseca 2004; Gerez Fernández and Alatorre-Guzmán 2005; Klooster 2006). La certificación tuvo poco impacto sobre los mercados en Oaxaca, pero facilitó la inversión directa en el manejo forestal comunitario. En 2003, una agencia federal para el desarrollo rural aportó los fondos para instalar hornos para el secado de la madera, y esas inversiones llegaron de manera desproporcionada a las comunidades certificadas. Poco después, un programa de asistencia técnica promovido por la Alianza para Bosques (Rainforest Alliance) entrenó a los encargados de los bosques certificados en cómo agregar valor a sus cosechas: utilizando más de sus maderas, entrenando trabajadores en mejores prácticas de aserrío, haciendo más eficiente la transformación de la madera, mejorando los procesos administrativos y de clasificación, y buscando nuevas oportunidades de mercado (Gerez Fernández and Alatorre-Guzmán 2005).

### **ICOFOSA – Integración de tres comunidades forestales**

Para 2005, gracias a la actualización, unas pocas comunidades de Oaxaca ya estaban preparadas para empezar a fabricar muebles. Ixtlán de Juárez recientemente había invertido en una fábrica de puertas, que también se podría usar para fabricar muebles. Por su parte,

Pueblos Mancomunados también había empezado a fabricar muebles empleando equipos refaccionados, en un local industrial improvisado pero flexible.

En 2005, surgió una oportunidad para suministrar muebles escolares que facilitó la transición de vendedores de maderas a fabricantes de muebles. El Gobernador del Estado de Oaxaca y el departamento estatal de desarrollo forestal promovieron un contrato con el departamento de educación (Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca-IEEPO) para adquirir muebles escolares hechos con maderas certificadas de Oaxaca, en lugar de las compras anuales de muebles de metal y plástico fabricados fuera del Estado.

Ante la insistencia del personal en la Secretaría de Economía, que había promovido la formación de pequeñas empresas formadas por antiguos talleres de carpintería independientes, el contrato se dividió entre el sector forestal comunitario (inicialmente las comunidades de Ixtlán y Pueblos Mancomunados) y la Asociación de Oaxaca de Empresas Fabricantes de Muebles (AOEFM). En 2006, una tercera empresa forestal comunitaria, Textitlan, estaba en capacidad para fabricar muebles. El contrato de los muebles escolares fue dividido entonces: 10% para Textitlan, 20% para Ixtlan, 20% para Pueblos Mancomunados, y 50% para la AOEFM.

Sin embargo, ese año la represión del gobierno de una huelga de maestros detonó una amplia protesta social de movimientos sociales, agrupados en la Asamblea Popular del Pueblo de Oaxaca (APPO), que paralizó la ciudad y trajo crisis en las ventas para las tres comunidades. Con el paso de los meses, el conflicto no mostró signos de solución. Desesperadas, las comunidades decidieron hacer otro tipo de muebles y buscar por otros mercados.

Las comunidades alquilaron un local comercial, lo surtieron con una línea de muebles para hogar y oficina, diseñados con muchas de las partes de los muebles escolares, y empezaron a vender sus productos. Ahora como una marca registrada de muebles, TIP es la sigla de los nombres de las tres comunidades miembros, que usaron como nombre de la empresa que inició como un acuerdo de caballeros entre los gerentes de negocio de las tres empresas forestales comunitarias.

La cooperación entre las tres comunidades se basa en los intereses, enfoques y tradición compartidos. Las tres son comunidades indígenas de herencia Zapoteca, todas tienen experiencia en tala forestal comunal, y en manejo de aserraderos, las tres están certificadas o

en proceso de certificación. Las tres abandonaron el sistema del manejo del negocio comunal basado en la rotación de puestos entre miembros de la comunidad a cambio de un modelo *gerencial*, en el cual gerentes profesionales ejercen de manera indefinida, al servicio de la comunidad, que los reemplaza si es necesario.

Tras varios meses de ventas exitosas, las comunidades decidieron formalizar sus acuerdos a través de una *integradora*, un tipo de consorcio diseñado para aumentar la competitividad de pequeñas y medianas empresas ofreciendo servicios administrativos a sus miembros, y haciendo compras y ventas conjuntas. La Integradora Comunal Forestal de Oaxaca S.A. de C.V. (ICOFOSA) fue legalmente constituida en Febrero de 2007.

El consejo de administración de ICOFOSA está conformado por un presidente –inicialmente el gerente de negocios de Pueblos Mancomunados–, un tesorero –inicialmente el gerente de negocios de Ixtlán de Juárez– y un secretario –inicialmente el gerente de negocios de Santiago Textitlán. También contrataron los gerentes de las tiendas y los vendedores. ICOFOSA aplicó por fondos de la Comisión Forestal Nacional y del proyecto PROCYMAF (del Banco Mundial) para realizar estudios de mercado y capacitación del personal de ventas. ICOFOSA abrió dos nuevas tiendas TIP en Oaxaca. En 2008, las tres tiendas TIP de la ciudad de Oaxaca vendieron en promedio entre 450 y 500 mil pesos mensuales (tasa de cambio: 11 pesos = 1 dolar). Adicionalmente, la integradora es una alianza efectiva entre las agencias del gobierno y las comunidades. También ha facilitado el compartir recursos informalmente; si una fábrica se queda corta en alguna materia prima, puede pedir un préstamo a una de las otras.

ICOFOSA comparte los diseños de muebles entre sus socios de tal forma que las salas de exhibición pueden mostrar las líneas completas de muebles, desde juegos de comedor hasta cocinas y muebles de oficina. Las fábricas no podrían hacer esto por su propia cuenta sin sacrificar economías de escala en la producción y sin aumentar los precios. En estas salas de exhibición los compradores pueden llegar buscando un nuevo juego de alcoba, y terminar amoblando toda la casa con muebles construidos en una o varias de las tres fábricas. Debido a que el personal de ventas en las tiendas son empleados del consorcio, ellos suministran rápida retroalimentación a los gerentes de las fábricas sobre la aceptación de los modelos exhibidos por parte los clientes. Los miembros del consorcio también se apoyan mutuamente en mejorar los procesos de producción y las habilidades técnicas. Es común encontrar expertos de una de

las fábricas socias en la planta de una de las otras, identificando problemas con los procesos de producción, señalando áreas para mejorar.

Sin embargo, la *integradora* no subordina la independencia de las comunidades que la componen. Las tres comunidades mantienen sus estructuras de negocios por separado. Individualmente, las comunidades continúan sus principales líneas de negocio: la venta de tablas de madera a sus clientes en Oaxaca, y en otros lugares del sur de México, la ciudad de México, y en el norte, como en San Luis Potosí. Los muebles contribuyen sólo con cerca del 20% del total de las ventas.

Las comunidades venden la mayoría de sus maderas de alto grado como tablas secadas al horno. Sólo el 30% la producción de tablas se emplea en sus fábricas de muebles, que están equipados con sistemas de ensamblaje "*finger joint*" para darle uso a las tablas nudosas. Este tipo de ensamblaje es una práctica que agrega valor a los muebles porque emplea materiales baratos (unos 21 pesos por metro) en lugar de las maderas de alto grado, sin nudos, que se venden a clientes externos (42 pesos por metro).

Cada fábrica de muebles tiene tres líneas de venta. Una, los muebles escolares; otra, los puntos de venta de la fábrica TIP; y la tercera, las ventas al por mayor que cada comunidad hace a sus propios compradores. Sin embargo, TIP mantiene un número de ventajas interesantes. Sin embargo, el contrato con IEEPO continúa siendo crucial para ayudar a sobrellevar los retos de corto plazo del proceso de actualización. La transición de tablas a muebles incluye nuevos procesos de manufactura para dominar, nuevos clientes para complacer, y deudas por pagar. Por tanto, el contrato de muebles escolares resulta importante para proveer las ganancias durante el periodo de transición de esta actualización mayor. En 2008, el pedido de muebles escolares de Ixtlan fue de 14.000 muebles en seis modelos. En contraste, TIP compra 3000 muebles en 30 o 50 modelos. Por tanto, la tasa de ganancia de los muebles escolares es el doble que la de los muebles de TIP.

### **Certificación e integración de carpinteros**

Las comunidades certificadas de ICOFOSA activamente promovieron la idea de hacer de la certificación una condición para el contrato de muebles escolares. Los gerentes de negocios de las comunidades hicieron presentaciones sobre la certificación al sindicato de maestros y a los

representantes de la oficina del Gobernador. Los promotores de los departamentos forestales, a nivel departamental y federal, también presionaron por la certificación como una condición para ese contrato como una manera de evitar la tala ilegal y para favorecer el manejo forestal responsable. Sin esta garantía, se pensaba, se correría el riesgo de un daño medioambiental y de la sociedad rural en lugar de promoverlos. A diferencia de las empresas forestales comunitarias, las empresas de carpinteros no son dueños de sus fuentes de madera, y los pequeños talleres de carpintería con frecuencia han visto su producción implicada en problemas de tala ilegal. Por tanto, la exigencia de usar madera certificada es una forma de ejercer control sobre la cadena de producción de gran importancia para los promotores gubernamentales de desarrollo rural y los compradores estatales de muebles porque los previene de eventual publicidad negativa si los muebles escolares resultan asociados a la tala ilegal. Cuando se trata de la fabricación de muebles escolares, las firmas socias de AOEFM compran madera sólo de productores certificados, incluidos –por supuesto– los de ICOFOSA

### **Certificación y marca**

Aunque en la actualidad la certificación ha agregado poco valor, TIP emplea la certificación como parte de una estrategia más amplia para construir su marca. Ellos usan la certificación para recalcar la promoción de las cualidades sociales y ambientales de sus productos. Por ejemplo, las pancartas dispuestas en las exhibiciones de muebles muestran niños indígenas con pinitos para sembrar en las manos, y explican el significado de la certificación forestal.

En una menor medida, las empresas de carpinteros también hacen uso de la certificación para diferenciar su producción. En una declaración para la prensa local, Raúl Mingo Gómez, secretario de las 13 empresas de la AOEFM, dijo que “hemos establecido nuestra presencia con muebles de calidad, con certificación” (Martinez 2008). Los líderes de cada una de las empresas de carpinteros en la asociación también se han referido a la certificación para justificar porqué los consumidores prefieren sus productos sobre los importados o los muebles de otros productores.

### **Estrategias de distribución de valor en Oaxaca**

Oaxaca, aunque carece de estas actividades que potencialmente agregan valor a sus productos, es mucho más rica en estrategias de distribución de valor, que Tlaquepaque y Tonalá. TIP es un claro ejemplo de mejora en la cadena de valor, porque las empresas sociales

capturan a las actividades de venta y el valor generado por su marca. TIP también funciona como una estrategia de distribución de valor y una estrategia competitiva porque los puntos de venta de fábrica reducen el punto de equilibrio de precios al por menor, mientras que dirigen las ganancias del distribuidor al fabricante.

El carácter comunitario de las empresas forestales de ICOFOSA y las comunidades proveedoras también tiene un efecto potencial en la distribución de valor. Santiago Textitlán tiene 4.000 habitantes y 650 *comuneros*. La industria forestal provee 250 empleos directos. En Ixtlán de Juárez, son 4.500 habitantes y 384 *comuneros*; allí son 284 empleos directos los que ofrece la industria forestal. Pueblos Mancomunados es una agrupación de 8 comunidades que suman 15.000 habitantes y 1.200 *comuneros*; en los que la industria forestal provee 300 empleos. Estos *comuneros* son miembros de la comunidad formalmente investidos con derechos de voz y voto en las asambleas de la comunidad, en las que se toman decisiones sobre los recursos comunales. Conceptualmente, ellos actúan como accionistas en esas empresas comunales, y reciben pagos directos y beneficios indirectos de las empresas que colectivamente poseen. Si asumimos que cada comunero tiene una familia de 5 miembros, TIP beneficia directamente a 11.170 pobladores rurales de Oaxaca.

Los negocios forestales integrados ofrecen importantes beneficios a las comunidades que colectivamente son sus propietarios. Con frecuencia, las ganancias son repartidas entre los comuneros, aunque las tres comunidades han eliminado o limitado esta práctica con el fin de crear fondos para inversión en otras actividades. En Textitlán, por ejemplo, las normas de la comunidad requieren que los ingresos equivalentes a los derechos de tala sean distribuidos entre los comuneros, mientras que las ganancias de la industria van para reinversiones, e incluyen al menos el 15% que debe ser dirigido para proyectos productivos en los asentamientos periféricos de la comunidad, tales como invernaderos para cultivos de flores, y cultivos de árboles frutales. El negocio forestal también maneja el servicio del bus escolar, y aporta recursos para las celebraciones importantes. Los miembros de la comunidad tienen preferencias al momento de solicitar empleo, aunque muchos empleados no son miembros de la comunidad. Otras empresas forestales comunitarias, que también venden troncos y maderas a los miembros de ICOFOSA y AOEFM, tienen estructuras similares, y dedican parte de los ingresos para ofrecer empleos locales y beneficios sociales (Klooster 2006; Mutersbaugh and Klooster 2010).

## **Inversiones en la Naturaleza**

Las comunidades forestales en Oaxaca también invierten en el manejo forestal. Incluso antes de la certificación, las comunidades hicieron inversiones sustanciales y sacrificios en la producción para conservar sus recursos forestales, pero la certificación requiere y hace visible inversiones adicionales. Cuando las empresas de los carpinteros compran madera certificada para suministrar muebles a las escuelas públicas del Estado de Oaxaca, también contribuyen a la conservación y el mantenimiento del bosque.

En Textitlán, por ejemplo, los cultivadores de bosques invierten en cortes de aclareo, podas, caminos cortafuegos, cortes de saneamiento, y en la instalación de alcantarillas en las carreteras forestales, entre otras actividades. Los estándares del Consejo de Administración Forestal (FSC, por sus nombre en inglés Forest Stewardship Council) prohíben la conversión de bosques, exige el respeto de los derechos de los trabajadores y los pueblos indígenas, y requiere que los sitios importantes ya sea por su valor cultural, sagrado o de conservación, sean debidamente identificados y manejados cuidadosamente. Estos estándares FSC afectan las prácticas del manejo forestal mediante un sistema independiente de inspección y auditorías. Frecuentemente, las firmas de auditoría otorgan una certificación con condiciones –llamadas Solicitudes de Acción Correctiva (en inglés, Corrective Action Requests, CARs)– que demandan mejoras específicas en el manejo del bosque en un periodo de tiempo dado. A algunas comunidades certificadas se les ha pedido reducir los impactos erosivos de las carreteras forestales, mejorar los planes de manejo y asignación/mapeo, monitorear los efectos de la tala en la erosión del suelo y la composición de especies, llevar a cabo estudios ecológicos básicos, establecer áreas de conservación y corredores ecológicos, y suspender el uso de químicos peligrosos, como ciertos fungicidas empleados para prevenir el moho en la madera aserrada. La certificación también afecta las condiciones de los trabajadores. Las Solicitudes de Acciones Correctivas (CARs) en México también han incluido vincular a los trabajadores forestales al sistema de seguridad social nacional, mejorar las condiciones sanitarias de los campamentos temporales de tala, e incrementar la disponibilidad y uso de equipos de seguridad.

## **Conclusión**

En este artículo hemos comparado algunas observaciones sobre las estrategias de generación y de distribución de valor en las redes de producción de muebles en Tlaquepaque-Tonalá y Oaxaca; y encontramos varias estrategias generales de aumento del valor que se traslapan



unas con otras. Éstas incluyen: estrategias basadas en la identidad y los criterios estéticos regionales, el posicionamiento de una marca a través de la certificación ambiental de la madera, la calidad física de la madera y de su fabricación; y por supuesto, el diseño que es un aspecto particularmente importante en la estrategia de aumento del valor. Dependiendo de cómo sea inspirado, catalizado y compartido, el diseño también puede reforzar las identidades regionales y diferenciar regionalmente los productos. Por tanto, la promoción del diseño puede ser parte de las estrategias de desarrollo regional.

También observamos estrategias que distribuyen el valor de manera ascendente en la cadena de producción. La certificación medioambiental, por ejemplo, es un mecanismo voluntario de regulación que requiere inversiones en la productividad tanto de los recursos como de los trabajadores forestales. Las empresas de propiedad comunitaria también han realizado acciones específicas para invertir los dividendos del negocio forestal en actividades económicas alternativas y en mejoras sustanciales del bienestar social de sus comunidades. El ejemplo de ICOFOSA y la marca de muebles TIP y sus puntos de ventas de fábrica explícitamente canalizan el valor de las ventas al detalle hacia arriba en la cadena de valor, hacia las fábricas, las empresas forestales, los trabajadores, y los servicios ambientales provenientes de un bosque bien manejado.

El ejemplo de Oaxaca es menos fuerte en las estrategias de generación de valor, tales como el diseño y la integración de recursos estéticos locales con los que podría crear un *"look"* o *"feel"* oaxaqueño. Esta red de producción tampoco incluye mecanismos probados que trasladan las demandas de los clientes en órdenes de pedidos. En Guadalajara, el sector de muebles y artículos para la decoración del hogar, en Tlaquepaque-Tonalá, ilustra las estrategias de generación de valor que hacen falta en el caso de Oaxaca. Esta red de producción es particularmente buena en usar los recursos locales estéticos y culturales para generar un estilo decorativo que es compartido entre los productores que compiten por el mercado del distrito. Este caso también ilustra el papel de los diseñadores empresario que introducen nuevos diseños, productos y estilos, en el sector y que trabajan de cerca con los pequeños productores, que se encuentran arriba en la cadena de producción, para mejorar y cumplir las especificaciones de calidad. En Tlaquepaque y Tonalá, sin embargo, la red de producción tiene pocos mecanismos para dirigir el valor generado hacia los trabajadores o el medio ambiente.

En el contexto del NAFTA y la creciente competencia de China, las cadenas globales de productos (Global Commodity Chains) en la industria de muebles amenazan la viabilidad de los distritos de producción de muebles en lugares como México. Desafortunadamente, México ha adoptado una estrategia competitiva basada fundamentalmente en el precio. Esta estrategia busca un tenue éxito competitivo por medio de degradar los recursos forestales y mermar las ganancias de los trabajadores. Se requiere una mejor estrategia con dos componentes; primero, que el valor de la producción sea incrementado a través de una variedad de estrategias de calidad, especialmente el diseño; segundo que comparta el valor con los trabajadores y sus comunidades, y que proteja la calidad del medioambiente y los servicios ambientales de los bosques manejados. Los casos analizados aquí demuestran elementos de esta estrategia alternativa.

## **Bibliografía**

**Anta Fonseca, S.** (2004). Forest Certification in Mexico. Forest Certification in Developing and Transitioning Societies: Social, Economic, and Ecological Effects, New Haven, CT, Yale School of Forestry and Environmental Studies.

**Antinori, C. M.** (2000). Vertical Integration in Mexican Common Property Forests Dissertation, University of California, Berkeley.

**Coe, N., P. Dicken,** et al. (2008). "Global production networks: realizing the potential." Journal of Economic Geography 8: 271-295.

**Eden, S.** (2009). "The Work of Environmental Governance Networks: Traceability, Credibility and Certification by the Forest Stewardship Council." Geoforum 40: 383-394.

**Fitter, R. and R. Kaplinsky** (2001). "Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated?" IDS Bulletin 32(3): 69-82.

**Gereffi, G.** (2001). "Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy." IDS Bulletin 32(3): 30-40.

**Gereffi, G., J. Humphrey,** et al. (2005). "The governance of global value chains." Review of International Political Economy 12(1): 78-104.

**Gerez Fernández, P. and E. Alatorre-Guzmán** (2005). Challenges for Forest Certification and Community Forestry in Mexico. The Community-Managed Forests of Mexico: Managing for sustainable landscapes. D. B. Bray, D. Barry and L. Merino Pérez. Austin, University of Texas: 71-87.

**Gibbon, P.** (2001). "Agro-commodity chains: an introduction." IDS Bulletin 32(3): 60-68.

- Gwynne, R. N.** (1999). "Globalisation, commodity chains and fruit exporting regions in Chile." *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 90(2): 211-225.
- Henderson, J., P. Dicken,** et al. (2002). "Global production networks and the analysis of economic development." *Review of International Political Economy* 9(3): 436-464.
- Klooster, D.** (2003). "Campesinos and Mexican forest policy during the 20th Century." *Latin American Research Review* 38(2): 94-126.
- Klooster, D.** (2005). "Environmental certification of forests: the evolution of environmental governance in a commodity network." *Journal of Rural Studies* 21(4): 403-417.
- Klooster, D.** (2006). "Environmental Certification of Forests in Mexico: The political ecology of a nongovernmental market intervention." *Annals of the Association of American Geographers* 96(3): 541-565.
- Klooster, D.** (2006). *Forest Struggles and Forest Policy: Villagers' environmental activism in Mexico. Shades of Green: Environmental activism around the globe.* C. Mauch, N. Stoltzfus and D. Weiner. Lanham, Maryland, Rowman and Littlefield.
- Leslie, D. and S. Reimer** (2003). "Fashioning furniture: restructuring the furniture commodity chain." *Area* 35(4): 427-437.
- Madrid, S. and F. Chapela** (2003). *Certification in Mexico: The cases of Durango and Oaxaca. Forest Certification and Communities: Looking forward to the next decade.* A. Molnar. Washington DC, Forest Trends: Annex 3.
- Martinez, R.** (2008). *Industriales chinos comercializan muebles en la entidad, advierten Las Noticias Voz e Imagen de Oaxaca,* on line. Oaxaca, Mexico: online.
- Mercado Celis, A.** (2006). *Pequeños exportadores y desarrollo regional. La formación de capacidades locales en un distrito industrial mexicano.* México, Plaza y Valdes.
- Mutersbaugh, T. and D. Klooster** (2010). *Environmental Certification: standardization for diversity. Agriculture, Biodiversity and Markets.* S. Lockie and D. Carpenter, Earthscan.
- Ponte, S.** (2002). "The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain." *World Development* 30(7): 1099-1122.
- Ponte, S. and P. Gibbon** (2005). "Quality standards, conventions and the governance of global value chains." *Economy and Society* 34(1): 1-31.
- Scott, A.** (2000). *The Cultural Economy of Cities.* London, SAGE Publications Ltd.
- Storper, M., L. Lavinás,** et al. (2007). *Society, community and development: A Tale of Two Regions. Innovation and regional development.* K. Polenske. Oxford, Oxford University Press.

**Taylor, P. J.** (2005). "Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks." *Urban Studies* 42(9): 1593-1608.

**Zuñiga, I.** (2009, 01/27/2010). "Nota Info 22. Balanza comercial forestal 2008." from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=252](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=252).

**Zuñiga, I. and CCMSS.** (2007, 01/27/2010). "Nota Info 15. El combate a la tala ilegal en México." from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=176](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=176).

**Zuñiga, I. and CCMSS.** (2007, 01/27/2010). "Nota Info 16. El mercado ilegal de la madera en México." from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=185](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=185).