

01-047

DIAGNOSIS TO THE VALUE CHAIN OF THE FURNITURE INDUSTRY OF JALISCO, MÉXICO

Quintero Hernández, Luis Héctor; Martínez Gonzalez,
Daniel Universidad de Guadalajara

This paper presents an analysis to the value chain of the furniture industry of the Jalisco state in Mexico, in order to display the sequence processes to improve their performance. Is applied the methodology of the Economic Commission for Latin American and the Caribbean (ECLAC) and the Agency for International Cooperation (GIZ). Which put principally attention to the next aspects: geographical distribution, domestic market, export capability, governance and collaboration networks. A proposal for their strengthening is developed by implementing systematic supports and specific actions, to facilitate the integration of Small and Medium Enterprises (SMEs), into regional chains that achieve a significant impact in their immediate social and economic environment.

Keywords: *SMEs; value chain; furniture industry.*

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA MUEBLERA DE JALISCO, MÉXICO

Este trabajo presenta el análisis de la cadena de valor de la industria mueblera de Jalisco con el objetivo de visualizar los procesos de acompañamiento que mejoren su desempeño aplicando para su estudio la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Agencia de Cooperación Internacional (GIZ), poniendo principal atención en aspectos como su distribución territorial, mercado interno y capacidad exportadora, así como la gobernanza y redes. Se desarrolla una propuesta para su fortalecimiento a través de una serie de apoyos sistemáticos y acciones específicas que faciliten la integración de pequeñas y medianas empresas (Pymes), en cadenas regionales que logren generar un impacto significativo en su entorno social y económico inmediato.

Palabras clave: *Pymes; cadena de valor; industria mueblera.*

Correspondencia: Quintero H. L. hectorquintero@yahoo.com

1. Introducción

En los últimos años, el desarrollo de la política industrial en el mundo y particularmente en América Latina se ha dado en un contexto de consenso creciente sobre su importancia en el desarrollo económico incluyente y de largo plazo. Después de la crisis financiera internacional de 2008-2009 el papel de la intervención del estado en la economía retomó su importancia para actuar ante las posibles fallas del mercado, evidenciando nuevamente que el mercado por sí mismo, no necesariamente conduce a un crecimiento económico sostenible, con desarrollo y equidad social (CEPAL, 2010).

A partir del 2012 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha señalado constantemente la importancia de los cambios estructurales para lograr un desarrollo económico y social equilibrado. Efectuando en algunos países de la región procesos de acompañamiento a iniciativas de cambio que tienen como objetivo principal incentivar las actividades y sectores con perspectivas de mayor crecimiento y productividad. El diseño de estrategias colaborativas de fortalecimiento de las cadenas de valor es una herramienta de gran utilidad para instrumentar la política industrial, ya que permite identificar y focalizar acciones específicas.

La estrategia de fortalecimiento de las cadenas de valor promueve la inserción de productores locales en cadenas regionales y globales de valor, generando un impacto significativo que mejora las condiciones económicas y sociales de su entorno inmediato.

Este instrumento se presenta como una herramienta analítica importante para priorizar la implantación de estrategias diseñadas en base a la problemática observada y al costo beneficio de realizar cada una de estas líneas de acción. Este insumo facilitara la toma de decisiones, optimizando los recursos disponibles (materiales, financieros y humanos), de acuerdo a la voluntad de los agentes involucrados.

Los principales agentes de la cadena participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el transporte y la comercialización. Estos se encuentran alojados en los diferentes niveles institucionales y escalas territoriales que conforman el grupo de eslabones. Los entes públicos y privados proveen productos y servicios que apoyan el funcionamiento de la cadena, incluyendo el embalaje, la manipulación, la certificación y el apoyo financiero, en la medida que tales actividades no sean llevadas por los actores propios de las cadenas.

En este contexto se presentan los resultados de la metodología de fortalecimiento de cadenas de valor cuyo objetivo principal es incrementar el valor agregado de la cadena, facilitando el acceso a nuevos mercados potencializado por el desarrollo del Clúster Mueblero de Jalisco, a partir de la mayor inclusión de pequeñas y medianas empresas (Pymes). El diagnóstico para el desarrollo de las estrategias fue practicada en 115 empresas (principalmente productores de mueble), 5 representantes gubernamentales (gobierno del estado de Jalisco) y 2 académicos que coordinaron las acciones del grupo. La función de estos últimos fue agrupar las necesidades, priorizar la problemática y establecer las acciones de mejora con base en el consenso del grupo.

Propiciando el dialogo, primero entre los productores para posteriormente fortalecer éste con la articulación del gobierno, universidades, centros de investigación y organizaciones internacionales. Esta colaboración en red permitió la incorporación de nuevos socios estratégicos y actores posiblemente no contemplados pero que con el trabajo de estas sinergias ven la conveniencia de integrarse en los esfuerzos articulados de la cadena de valor. Actualmente se está desarrollando una segunda etapa de diálogo y consenso para evaluar, enriquecer y ajustar las estrategias.

2. Diagnóstico de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de la industria mueblera de Jalisco tiene como objetivo visualizar los procesos de acompañamiento que mejoren su desempeño aplicando para su estudio la metodología de la CEPAL y la Agencia de Cooperación Internacional (GIZ), poniendo principal atención en aspectos como su distribución territorial, mercado interno y capacidad exportadora, así como la gobernanza y redes. Se desarrolla una propuesta para su fortalecimiento a través de una serie de apoyos sistémicos y acciones específicas que faciliten la integración de pequeñas y medianas empresas en cadenas regionales que logren generar un impacto significativo en su entorno inmediato.

Esta metodología posibilita ver a detalle los procesos de creación de valor de cada eslabón, la relación entre estos y la estructura de la cadena, aunque pertenezcan a distintos sectores. A diferencia del enfoque sectorial, el estudio de las cadenas permite analizar con mayor detenimiento los actores, vínculos y procesos. En la primera parte se hace un diagnóstico breve de las restricciones y oportunidades existentes en los distintos eslabones de la cadena de valor.

La importancia de la industria mueblera de Jalisco es que es el tercer estado con mayor número de unidades económicas representando el 7.82% del total de las industrias manufactureras con 2,344 empresas y aunque del año 2004 a 2009 se incrementó la cifra de unidades económicas, este incremento se mantiene prácticamente en todas las ramas del sector. Esta proporción se conforma básicamente de una industria tradicional donde el 84.39% corresponde a la fabricación de muebles excepto cocinas y muebles de oficina y estantería (INEGI, 2009).

La cadena se muestra como un sistema abierto que desarrolla una función benéfica para la sociedad, al proveer de productos y servicios que mejoran su calidad de vida. En esta función la industria recoge del ecosistema flujos de materia, energía e información y los transforma en nuevos flujos de materia, energía e información. Todo ello con un costo económico, social y ambiental.

En la cadena madera-mueble de Jalisco se distinguen básicamente dos sectores: uno dedicado a la primera transformación, que incluye los procesos de aserrado, tratamiento inicial y fabricación de tableros, predominando este último. En la siguiente transformación el principal resultado es la fabricación de muebles sin incluir cocinas muebles de oficina y estantería.

En cuanto a su estructura empresarial, la base del tejido empresarial está compuesta mayoritariamente por Pymes, con un peso muy importante tanto en la creación de riqueza productiva como en la generación de empleo. Y aunque existe una gran heterogeneidad dentro de la industria mueblera de la región en cuanto a la capacidad productiva, administrativa y tecnológica de los productores, se pueden generalizar algunas de las características más comunes en este estudio. Su heterogeneidad era un aspecto muy importante a determinar para poder estratificar proyectos específicos para cada segmento regulando su integración de acuerdo a sus características.

Por lo que, en general se detecta que la producción de muebles de la región es en un 95% salas, comedores, recamaras y centros de entretenimiento. Fabricados principalmente de aglomerado, MDF, HDF, flexiboard y tablero panel. Existe muy poca incursión hacia el mercado de muebles de oficina, cocina y construcción.

El estilo predominante en la industria es artesanal, con escaso diseño y poco avance tecnológico, en estos puntos es dónde las empresas de la región buscan invertir para

presentar una oferta de muebles con calidad y bajo costo no permitiéndose entrar en la recesión alcanzando una alta productividad, implantando para ello con procesos automatizados y tecnología de punta de principio a fin.

Se observa además una búsqueda por trascender el aspecto rústico y robusto de los muebles mexicanos al cual se había acostumbrado el mercado internacional; hoy la diversidad de estilos del mueble hecho en México es un signo distintivo de la oferta nacional.

Básicamente su producción es comercial con pocos productores para segmento alto, sus clientes son en su mayoría las grandes tiendas departamentales como: Elektra, Coopel, Liverpool (Fabricas de Francia), Sears, Hermanos Vázquez, Famsa, SAM's, Muebles Plasencia, Muebles Dico, Muebles Troncoso, Mundihogar, Excel, Albassan, Frey, Rosend, Maple, D'europa, Dixy, Vanbeuren, Artex, Habitania y Bender, entre otras.

Estas empresas que están bien posicionadas en el ramo, cuentan con un buen desarrollo de la mercadotecnia y múltiples puntos de venta, que brindan una cierta estabilidad económica al productor pero que reducen en muchas ocasiones sus márgenes de utilidad ya que estas tiendas ofrecen distintas ofertas y facilidades de pago al usuario final como: descuentos por fin de temporada, meses sin intereses, abonos semanales, entre otros y que muchas veces estos instrumentos de venta castigan de utilidades del productor.

Dentro de esta gama de características comunes de la industria mueblera podemos detectar la siguiente problemática:

- La falta de innovación en estilo, diseño, multifuncionalismo, materiales y colores, la monotonía en el diseño está acompañada con la producción del mismo modelo por varios productores, pero no como una forma de generar economías de escala.
- Dentro de la región la especialización se ha dado en base a la experiencia y el cariño a esta actividad tradicional, la preparación, capacitación y profesionalización solo está presente en el 8% de las industrias del sector, empresas que ya cuentan con tecnología de punta y personal altamente capacitado.
- La mayoría de estas empresas carece de liquidez para soportar grandes inventarios lo que trae consigo que se amplíen los tiempos de entrega, además se vuelven las financieras de las grandes tiendas departamentales.
- El 80% de la actividad se financia a costa de los productores.
- Los costos de transporte se elevan debido a la corrupción, robo o secuestro de unidades en algunos casos. El costo estándar puede variar del 5% en la zona centro hasta un 20% en algunas regiones del norte y sureste del país.
- Solo el 38% menciona haber adquirido maquinaria, aunque no todas las compras de maquinaria y herramientas sea nueva.
- El 30% ha desarrollado maquinaria o herramientas, pero no se ha documentado para su venta en toda la industria.
- El 85% de la maquinaria es importada principalmente de E.U, Italia, España y Alemania. Aunque últimamente se ha venido incorporando a esta lista Brasil.
- Sólo el 23% de las empresas muebleras de la región está planeando adquirir maquinaria.

En este contexto el conocimiento de las necesidades del consumidor es el factor más importante para la permanencia de esta industria en la región por lo que se analizan las características más relevantes de compra entre las que se encuentran: un producto de calidad a bajo costo, con buenos acabados, que en estos tiempos tengan una adecuada funcionalidad y estética para ganar espacios.

Además de esto el consumidor persigue otros factores importantes para su decisión de compra como son: atención, proximidad, variedad, diseño, prestigio de la marca, imagen y facilidades de pago.

Las mejoras en el diseño y niveles de productividad en los procesos es la única forma de competir con los productos de importación que cada vez tenemos México en mayores porcentajes. Por lo que debemos aprovechar el alto consumo de mueble moderno que se tiene en la actualidad creando diseños de acuerdo a la demanda, todos estos puntos característicos de la industria y el conocimiento del contexto internacional nos llevan a analizar a fondo los mecanismos que nos permitan llevar a cabo estos ajustes.

Tabla 1: Distribución de unidades económicas del sector muebles en Jalisco

Sector, Subsector, Rama	Descripción	Unidades económicas			
		Absolutos		Relativos	
		2004	2009	2004	2009
31-33	Industria manufacturera	24,742	29,991	100%	100%
337	Fabricación de muebles y productos relacionados	1,836	2,344	7.42%	7.82%
3371	Fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería	1,711	2,174	93.19%	92.75%
33711	Fabricación de cocinas	115	196	6.26%	8.36%
33712	Fabricación de muebles excepto cocinas y muebles de oficina y estantería	1,596	1,978	86.93%	84.39%
3372	Fabricación de muebles de oficina y estantería	89	130	4.85%	5.55%
33721	Fabricación de muebles de oficina y estantería	89	130	4.85%	5.55%
3379	Fabricación de productos relacionados con los muebles	36	40	1.96%	1.71%
33791	Fabricación de colchones	27	28	1.47%	1.19%
33792	Fabricación de persianas y cortineros	9	12	0.49%	0.51%

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico 2004 y 2009, INEGI.

2.1 Distribución territorial

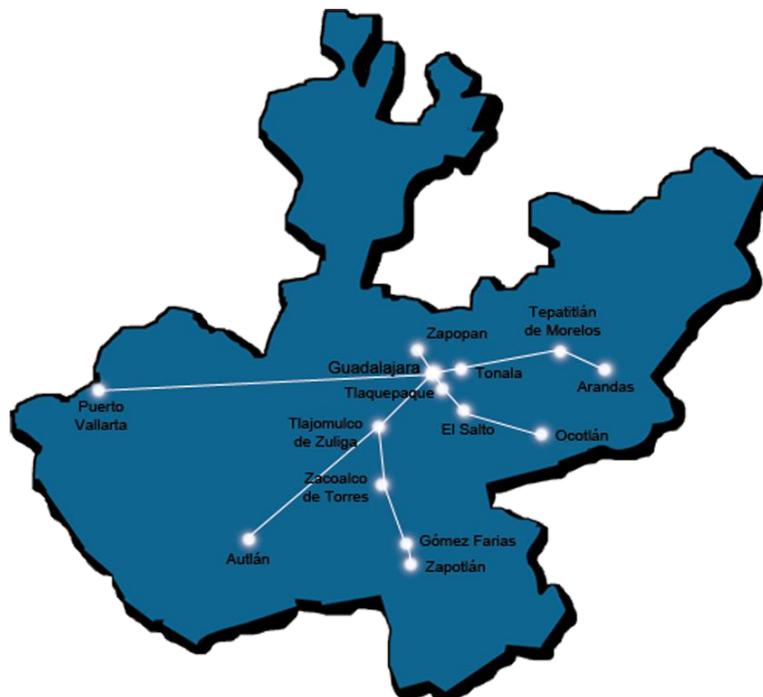
En cuanto a su distribución geográfica, el 70% de la producción de este sector en el estado se concentra en dos zonas; seis municipios de la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga y El Salto) y la Zona Metropolitana de Ocotlán (conformada por Ocotlán y Poncitlán). La parte restante se concentra en municipios como, Puerto Vallarta, Zacoalco de Torres y Zapotlán el Grande, estos dos últimos con producción de equipal y producción de mueble rústico respectivamente. Tan sólo en el municipio de Ocotlán el 31.76% de la actividad manufacturera está representada por la industria mueblera.

Tabla 2. Concentración de unidades económicas por municipio

Municipio	Unidades económicas
Guadalajara	537
Zapopan	293
Tonalá	256
Ocotlán	209
Tlaquepaque	191
Zacoalco de Torres	86
Puerto Vallarta	58
Arandas	39
Tlajomulco de Zúñiga	36
Gómez Farías	35
Tepatitlán de Morelos	33
El Salto	30
Zapotlán el Grande	30
Autlán de Navarro	27

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico 2009, INEGI.

Figura 1: Concentración geográfica de unidades económicas



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico 2009, INEGI.

2.2 Mercado interno y capacidad exportadora

La cadena de valor de la industria mueblera de Jalisco se caracteriza por una marcada orientación hacia el mercado interno con solo el 0.03% en materia de exportaciones. No obstante, también es cierto sólo importa el 0.89% de este sector del total de sus importaciones.

Una de las principales limitaciones que ocurren frecuentemente entre los pequeños y medianos empresarios que aspiran a internacionalizar sus productos y negocios es la detección de oportunidades existentes en los mercados del exterior, para después poderlas evaluar y aprovechar, es decir, para conocer sus oportunidades y amenazas.

Si bien es cierto que la competencia internacional se ha incrementado de forma importante, también es cierto que los productores de la región han logrado mantener su mercado debido a que este todavía se encuentra acostumbrado a los muebles robustos, con una mejor calidad y durabilidad. Muchos de los muebles importados son para armarse por el propio comprador y son de baja calidad, aunque ya algunas tiendas departamentales envían ya el producto y en unos días más remiten a los técnicos para su armado incluido en el precio inicial.

Tabla 3: Importaciones y exportaciones del sector manufacturero de Jalisco en 2009

	Importaciones		Exportaciones		Balanza
	Monto	%	Monto	%	Monto
Industria de la madera y productos de madera	266,683,263.01	0.89	6,705,714.54	0.03	-259,977,548.47
Industria metálicas básicas	498,669,372.08	1.66	347,197,169.20	1.42	-151,472,202.88
Otras industrias manufactureras	4,359,411,624.82	14.54	2,591,895,758.61	10.58	-1,767,515,866.21
Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	558,319,884.07	1.86	72,624,815.79	0.30	-485,695,068.28
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	1,765,481,183.05	5.89	1,719,130,429.12	7.02	-46,350,753.93
Productos de minerales no metálicos (excepto derivados del petróleo y carbón)	908,931,160.51	3.03	314,697,315.51	1.28	-594,233,845.00
Productos metálicos, maquinaria y equipo	17,679,434,586.06	58.99	18,026,235,192.22	73.58	346,800,606.16
Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plástico	3,039,958,351.40	10.14	1,120,573,356.25	4.57	-1,919,384,995.15
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	895,148,693.44	2.99	299,078,432.14	1.22	-596,070,261.30
Cifras en dólares	29,972,038,118.44	100%	24,498,138,183.38	100 %	-5,473,899,935.06

Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico 2009, INEGI.

Aunque esta nueva idea de “hágalo usted mismo” aún no está arraigada en México, es una opción que se debe considerar para la adaptabilidad al modelo internacional expuesto en el propio sector. IKEA la empresa sueca líder en el mercado mundial de muebles para armar (que cuenta con más de 250 tiendas en aproximadamente 35 países), ha demostrado que este modelo de negocio funciona.

2.3 Gobernanza

La gobernanza de la cadena muestra el marco relacional en el que actuarán económicamente las empresas, su relación entre estas y otros agentes de apoyo que pueden venir del gobierno o del propio sector privado. El análisis de la gobernanza debe ser constante ya que depende entre otros, de los cambios de las estrategias de las empresas involucradas y los factores institucionales, tecnológicos y de innovación organizacional (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

En general la cadena es dominada por los compradores, las grandes tiendas departamentales seleccionan a sus proveedores mediante una serie de criterios, principalmente precio, la calidad es prácticamente uniforme entre los productores. Pero uno de los aspectos fundamentales para su competitividad es la capacidad de producción y capitalización, este último les permite reducir sus tiempos de entrega ya que muchas veces se tienen que soportar los largos plazos de pago que imponen los grandes compradores.

Muy pocos productores tienen un producto diferenciado o diseños exclusivos lo cual beneficia a los grandes compradores, los cuales aprovechan esta situación para obtener el mismo producto con el productor que le entregue estos artículos a un menor precio. Únicamente los productores que se centran en nichos poco congestionados o especializándose en un solo artículo, han logrado mantener una ventaja competitiva y poder establecer sus condiciones.

Dentro de la gobernanza de la cadena de valor se encuentra instituciones tanto públicas como privadas, entre ellas la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) quien promovió la formación de un Clúster del Mueble que aun cuando en un inicio nació como Clúster Mueblerero de Ocotlán (CMO) en la región Ciénega de Jalisco, los trabajos de construcción de un Clúster de Mueble de Jalisco ya estaban presentes entre la Asociaciones de Productores de Mueble más importantes del estado por lo que rápidamente se extendió la iniciativa a conformar el Clúster Mueblerero de Jalisco (CMJ) integrado por:

- La Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO)
- La Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL)
- La Cámara de la Industria Mueblera de Jalisco (CIMEJAL)
- La Universidad de Guadalajara-Centro de Innovación, Incubación y Diseño (CIID)
- La Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC)
- La Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA)
- La Exposición Nacional de Artículos de Regalo y Decoración Artesanal Mexicana (ENART) y
- La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción de Jalisco (CMIC).

Estas dos últimas con el propósito de cerrar aún más la cadena de valor, donde la construcción de casas, sean ya vendidas amuebladas y decoradas.

2.4 Redes

Uno de los factores más importantes que influyen en la cadena de valor es el acceso a redes, estas forman parte del capital social de la cadena. Este sistema de redes permite estrechar los vínculos, conforme las conexiones se expanden, forman una red de propiedades similares a las que prevalecen en una red social. La intensidad de los vínculos entre la empresa y cualquier otro ente de la red depende de la frecuencia, el nivel y la reciprocidad de la relación, entre más frecuente en profundidad y beneficio mutuo, más fuerte y durable es la red.

Existe un conocimiento suficiente de los proveedores y los intermediarios comerciales de la cadena, pero si bien las relaciones entre los elementos de la red es casi de información perfecta son las fuerzas del mercado las que determinan la frecuencia y profundidad de la relaciones de la red.

2.5 Resultados y conclusiones

Si bien existe una red articulada entre las empresas que integran la cadena de valor en el fortalecimiento de la cadena siempre están implícitas percepciones individuales o grupales. En esta interacción entran en esencia ideas, juicios de valor y construcciones interiorizadas que determinan la interpretación de las propuestas u opiniones que cada uno emite y recibe de este diálogo.

El diálogo es un factor central en el fortalecimiento de la cadena ya que permite alinear una gran cantidad de percepciones individuales y grupales que ayudan a realizar alianzas estratégicas y que hacen que este diálogo resulte benéfico y productivo. No toda comunicación entre las partes es un diálogo, pero un diálogo si establece una comunicación. El desahogo de las primeras reuniones permitió compartir algunos elementos clave tanto como para la definición de una problemática común, así como, para establecer prioridades y oportunidades.

Una vez realizado este acercamiento en donde los interlocutores reconocieron esa falta de acciones conjuntas que en ocasiones son aisladas y fragmentadas. Uno de los factores más importantes es la confianza, la construcción de esta confianza se da paulatinamente conforme se le da transparencia a la información y a los beneficios obtenidos, en un marco de tolerancia, respeto y solidaridad, esto es lo que da una percepción positiva a las estrategias de fortalecimiento.

Es claro que a este nivel los involucrados actúan con base a un móvil de conveniencia e intereses individuales y grupales. Los mejores diálogos que atestiguamos son los que logran un peso común en el que todos los puntos, propuestas u opiniones son considerados, ignorar cualquiera de estos puede cerrar la puerta a un grupo de interlocutores. También es común que existan tensiones a partir de los beneficios obtenidos a partir del fortalecimiento de la cadena.

La visión compartida es la consistencia del propósito del fortalecimiento de la cadena, esto es la manera en que cada individuo o grupo percibe los objetivos y metas del clúster. Esta visión compartida depende de la buena planeación de los interlocutores, si los miembros de cada empresa, gremio u organización logran una misma visión, misión y objetivos es más sencillo llegar a resultados favorables (Ganar-Ganar).

La falta de información, la duplicación de actividades y, sobre todo, la falta de motivación entre los empresarios para apoyar, solicitar y colaborar en programas de capacitación, impiden consolidar un comportamiento asociativo entre la industria y el sistema educativo técnico que permita utilizar productivamente estos servicios. Es imprescindible lograr una articulación entre los diversos actores que provean la formación y capacitación de recursos humanos y la producción de conocimientos para la generación de ciencia y tecnología

acorde a las necesidades de cada región en particular, donde la investigación crea un ambiente interinstitucional favorable para el desarrollo de la información y el aprendizaje, por lo cual es importante resolver los problemas de cooperación.

Es importante mencionar que el fortalecimiento de la cadena de valor es multifactorial pero entre las conclusiones que arroja este estudio para potencializar su desarrollo se encuentran 2 ejes centrales y algunas acciones complementarias:

1. La Gestión de las Relaciones con los Clientes y la Gestión de la Cadena de Suministro conocidas por sus siglas en inglés (CRM y SCM), esto con la finalidad de complementar la cadena de valor tanto hacia atrás como hacia adelante, es decir, Proveedores-Productores-Clientes, con el propósito de poder establecer el desarrollo de compras en común, ventas en común y generación de empresas productoras y comercializadoras de productos y servicios específicos para la generación de economías de escala.
2. Impulso al desarrollo y colaboración con centros de diseño, debido a que una de las problemáticas más importantes era la diferenciación en el diseño, mejorar las técnicas de diseño, capacitar a sus diseñadores con software especializado en el diseño de muebles que además cumplieran con características de ecodiseño.

Acciones complementarias

- Mantener e incrementar la cooperación de la cadena de valor.
- Dar seguimiento y buen fin a las líneas estratégicas prioritarias.
- Lograr la integración y complementariedad de toda la cadena de valor.
- Consolidar el cambio de la actitud empresarial hacia la colaboración para competir.
- Que las cámaras y asociaciones permeen con celeridad este cambio de actitud.
- Vinculación más estrecha con las universidades y centros de investigación.
- La consolidación del parque industrial mueblero en Ocotlán.
- Continuar desarrollando programas de capacitación gerencial
- Terminar de implantar el software de gestión y gobernanza de la cadena de suministro.
- Fortalecer los esquemas de compras y comercialización.
- Planeación económica de la producción y especialización para la producción conjunta.
- Seguimiento puntual de las diferentes variables mercadológicas a nivel nacional e internacional la cual permita encontrar nuevos nichos de mercado.

El desarrollo de estas acciones aporó beneficios a todos los agentes económicos involucrados vía vinculación y alianzas estratégicas aplicadas, como lo son: industria, universidades (estudiantes-maestros-ingresos propios y aprovechamiento de capacidades), gobierno, cámaras y organismos empresariales, así como a su entorno en general.

Beneficios del fortalecimiento de la cadena hacia su entorno inmediato.

- Generan mayor derrama económica en la región o zona de influencia.
- Prestigio de la región al elaborar el producto común y con mejor calidad.
- Respuesta rápida a los cambios de la industria.
- Generación de economías de escala.
- Especialización de las empresas en productos, procesos y maquinaria.
- Fortalece las industrias de la cadena de valor.
- Eleva los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas.

2.6 Referencias

CEPAL (2012), Cambio estructural para la igualdad. Una visión integrada del desarrollo. Síntesis (LC/G. 2524(SES.34/4)), Santiago de Chile.

_____ (2010), La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. Síntesis (LC/G. 2433(SES.33/4)), Santiago de Chile.

Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon, (2005), "The governance of global value chains", Review of international Political Economy, vol. 12 No. 1, Londres, Routledge.

INEGI (2004). "XVI Censo Industrial", Censos Económicos.

_____ (2009). "XVII Censo Industrial", Censos Económicos.

