



## UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES  
MAESTRÍA EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN TERMINAL EN EL ÁREA DE  
AGRONEGOCIOS

**“LA ASOCIATIVIDAD EN LAS AGRUPACIONES EN LAS AGRUPACIONES  
EMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO,  
MICHOACÁN”**

TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN  
TERMINAL EN EL ÁREA DE AGRONEGOCIOS

PRESENTA:  
**JULIÁN DOMINGUEZ TELLO**

Tarimbaro, Michoacán, México. Agosto de 2015



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES

PROGRAMA DE MAestrÍA EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN TERMINAL EN EL  
ÁREA DE AGRONEGOCIOS

**“LA ASOCIATIVIDAD EN LAS AGRUPACIONES EMPRESARIALES MADERERAS Y  
MUEBLERAS EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO, MICHOACÁN”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN EN  
EL ÁREA DE AGRONEGOCIOS

PRESENTA:

**JULIÁN DOMINGUEZ TELLO**

DIRECTORA DE TESIS: MAESTRA EN CIENCIAS BIOLÓGICAS EVELIA SANTILLÁN FERREYRA

COMITÉ TUTORAL

DR. RÓMULO DUARTE DUARTE  
**DR. ENCARNACIÓN ERNESTO BOBADILLA SOTO**  
DR. MAURICIO PEREA PEÑA  
DR. GUILLERMO SALAS RAZO  
M.C. JUAN PABLO FLORES PADILLA

Tarimbaro, Michoacán, México. Agosto 2015.

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi Abuelo Celestino Tello Domínguez†.

A mi esposa Anna Karenina Prado, el amor de mi vida.

A mi madre Ilda Tello y padre Rigoberto Domínguez, que siempre han estado a  
mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme vida para tener la oportunidad de haber tenido esta experiencia.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y al Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales bajo la dirección del Dr. Guillermo Salas Razo por haberme recibido y darme la oportunidad de formarme en esta institución  
con gran reconocimiento.

Muy especialmente a la M.C. Evelia Santillan Ferreyra por su amistad, sus asesorías y  
gran apoyo.

A mis sinodales: Dr. Encarnación Ernesto Bobadilla Soto, Dr. Rómulo Duarte Duarte, Dr. Guillermo Salas Razo, Dr. Mauricio Perea Peña y M.C. Juan Pablo Flores Padilla por su paciencia, su apoyo y el tiempo empleado en este trabajo.

Al Profesor Fidelmar Camacho, al C.P. Rubén Padilla, a Don Marcos Palacios y al C.P. Enrique Tello González, por su confianza y apoyo siempre.

A mi esposa por su paciencia y comprensión, porque somos uno y mis éxitos son suyos también.

A mis padres por ser mis pilares.

# CONTENIDO

---

CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS.....	V
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. ANTECEDENTES DE LAS AGLOMERACIONES INDUSTRIALES.....	4
2.2. <i>CLUSTERS</i> .....	5
2.3. ASOCIATIVIDAD.....	9
2.4. RELACIÓN ENTRE ASOCIATIVIDAD Y <i>CLUSTER</i> .....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MATERIALES Y MÉTODO.....	21
4.1. ÁREA DE ESTUDIO.....	22
4.1.1. localización.....	22
4.1.2. Recursos naturales y medio ambiente.....	22
4.1.3. Aspectos Demográficos.....	23
5. RESULTADOS.....	29
5.1. EL SECTOR FORESTAL EN MÉXICO.....	29
5.1.1. El sector forestal y de la madera en México.....	29
5.1.2. La producción forestal maderable.....	30
5.1.3. Producción forestal no maderable.....	31
5.1.4. Indicadores económicos del sector forestal en México.....	32
5.1.5. Resultados de políticas públicas y legislación.....	33
5.1.6. La industria forestal.....	35
5.1.7. El producto mueble de madera.....	37
5.2. EL SECTOR FORESTAL EN EL ESTADO DE MICHOACÁN.....	38

5.3.	SITUACIÓN FORESTAL Y MUEBLERA EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO, MICHOACÁN .....	39
5.3.1.	Actividades Económicas del municipio .....	39
5.3.2.	Producción maderable y no maderable del municipio .....	40
5.3.3.	Situación maderable y mueblera en el Municipio .....	40
5.4.	DIAGNÓSTICO DE LAS AGRUPACIONES EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO MICHOACÁN ....	42
5.4.1.	CASO 1. GRUPO DE FABRICANTES MUEBLEROS DE MICHOACÁN, A.C. (GRUMICH) 42	
5.4.2.	CASO 2. CADENA PRODUCTIVA DE CD. HIDALGO MICHOACÁN, S. DE R.L. DE C.V... 48	
5.4.3.	CASO 3. CADENA PRODUCTIVA FORESTAL DE VILLA HIDALGO, S.A. DE C.V. ....	55
5.5.	CARACTERÍSTICAS DE LAS AGRUPACIONES MADERERAS Y MUEBLERAS EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO MICHOACÁN .....	59
5.6.	ARTICULO CIENTÍFICO .....	61
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
	LITERATURA CONSULTADA .....	76
	ANEXOS .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1.	Estructura del diamante de Porter para análisis de <i>Clusters</i> . .....	8
Figura 2.	Modelo de asociatividad. ....	15
Figura 3.	Factores que influyen en la anatomía de un <i>Cluster</i> a partir de la cadena de producción.18	
Figura 4.	Estructura de Porter para análisis de <i>clusters</i> madereros y muebleros en el Municipio de Hidalgo, Michoacán.....	18
Figura 5.	Localización del Municipio de Hidalgo, Michoacán. ....	22
Figura 6.	Uso de suelo y Vegetación México.....	29
Figura 7.	Producción forestal maderable en el período 2003-2012, medido en toneladas y toneladas de tierra de monte. ....	32
Figura 8.	Cadena de producción del sector forestal en México.....	36
Figura 9.	Producción forestal Maderable Michoacán período 2003-2012. ....	38

# ÍNDICE DE CUADROS

---

Cuadro 1. Definiciones de termino <i>cluster</i> .....	6
Cuadro 2. Razones para conformar una agrupación asociativa.....	10
Cuadro 3. Elementos para clasificar el tipo de asociatividad.....	12
Cuadro 4. Tipos de modelos de Asociatividad. ....	12
Cuadro 5. Principios y valores para conformar una agrupación asociativa. ....	14
Cuadro 6. Características de población de la unidad de análisis de la investigación.....	22
Cuadro 7. Vegetación y porciento del Municipio de Hidalgo, Michoacán.....	23
Cuadro 8. Población Ocupada por Sector de Actividad productiva, 2010. ....	24
Cuadro 9. Variables de la investigación. ....	25
Cuadro 10. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). ....	26
Cuadro 11. Categorías y tipo de factor para el análisis FODA.....	26
Cuadro 12. Factores organizativos, el liderazgo y la competitividad con sus sub variables.....	27
Cuadro 13. Categorías, indicadores y preguntas. ....	28
Cuadro 14. Subdivisión del Volumen de la producción forestal en México. ....	30
Cuadro 15. Consumo aparente del período 2008-2012 de productos forestales ....	33
Cuadro 16. Clasificación de productos de la industria maderera y mueblera en México. ....	37
Cuadro 17. Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector forestal mueblera en el municipio de Hidalgo, Michoacán.....	41
Cuadro 18. Actividades económicas productivas de los socios del Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, A.C.....	45
Cuadro 19. Indicadores y Valoración de Análisis FODA de Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, A.C. (GRUMICH). ....	46
Cuadro 20. Actividades económicas productivas de los socios de la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán.....	50
Cuadro 21. Actividades económicas productivas de la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán.....	51
Cuadro 22. Indicadores y Valores de Análisis FODA de la agrupación Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V. ....	53

Cuadro 23. Indicadores y Valoración de Análisis FODA de la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo, S.A. de C.V. .... 57



## RESUMEN

---

El objetivo de este trabajo ha sido analizar las características de asociatividad de las tres agrupaciones madereras y muebleras en el Municipio de Hidalgo, Michoacán: El Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, La Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán y la Cadena Productiva Forestal de Villa Hidalgo. Los modelos de agrupación existentes en el municipio, han sido constituidos para favorecer los factores positivos de las empresas del sector y así elevar su competitividad, principalmente a través de economías de escala. La investigación se realizó por medio de trabajo documental y de campo tipo descriptivo. La muestra estudiada estuvo conformada por las tres agrupaciones industriales madereras y muebleras existentes en el municipio. Los resultados obtenidos permiten concluir que dichas agrupaciones no se han desarrollado de acuerdo a las finalidades propuestas para conformación, que durante el momento de su estructuración y desarrollo no se definieron algunos de los elementos asociativos básicos necesarios para incentivar la certidumbre y confianza entre los agentes participantes. Las agrupaciones deben tener como objetivo el desarrollo de redes con una articulación dinámica entre los distintos participantes, aprovechando las fortalezas que les brinda el desarrollo de economía de escala a través de las compras en común de materias primas para la producción de muebles, aun y cuando las dependencias gubernamentales con relación al sector, vean el hecho de agruparse como un requisito y no como una opción de desarrollo.

**Palabras Clave:** Asociatividad, *cluster*, competitividad, sector maderero y mueblera.

## ABSTRACT

---

The aim of this study was to analyze the characteristics of association of the three wood and furniture factory groups in the municipality of Hidalgo, Michoacan: "*Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán*", "*Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán*" and "*Cadena Productiva Forestal de Villa Hidalgo*". The models in the municipality group, have been formed to promote the positive factors of the sector's companies and thus raise their competitiveness, mainly through economies of scale. The research was conducted by means of documentary work and descriptive field. The sample consisted of three furniture factory in the municipality clusters and industrial wood. The results obtained indicate that these groups have not developed according to the proposed purposes for conformation, witch during the time of structuring and development will not be some basic associative necessary elements defined to encourage confidence and trust between the actors involved. Clusters should aim to develop networks with dynamic links between the various participants, using the strengths that gives them the development of economies of scale through joint purchases of raw materials for the production of furniture, even when government agencies in relation to the sector, see the fact grouped as a requirement and not as a development option.

**Keywords:** Associativity, cluster, competitiveness, wood and furniture industry.

# 1. INTRODUCCIÓN

---

El gobierno mexicano, en la generalidad ha sido abundante en cuanto al diseño y aplicación de políticas públicas con modelos para el desarrollo de los sectores agroempresariales, Un ejemplo de ello ha sido mediante la agrupación de empresas que optimicen la producción de bienes y servicios, así como las formas de producción, estructura y enlaces con otros bienes producto, para respondan a los requerimientos competitivos del ambiente económico globalizado. De esta forma ha buscado lograr un desarrollo local sustentable con el apoyo e involucramiento con los sectores agroindustriales.

Los programas de apoyos productivos agropecuarios y forestales se han encontrado con diferentes problemáticas, como son: las formas de estructura organizacional de las empresas beneficiarias del apoyo, sus formas de producción, la cooperación entre actores en los sistemas productivos, los mercados cambiantes, las estrategias de comercialización efectivas, la falta de una adecuada vinculación con los agentes políticos e instituciones académicas, así como la dependencia a los recursos que se logran a través de apoyos productivos por parte de dependencias gubernamentales. Lo anterior conlleva a la generación de empresas y agrupaciones que buscan lograr esencialmente la captación de recursos económicos y refaccionarios provenientes de programas productivos gubernamentales, ejemplo de ello son las agrupaciones y empresas forestales a lo largo de la República Mexicana.

El número de establecimientos en México, de acuerdo a las clases 321 referente a la Industria de la madera y la clase 337 referente a Fabricación de muebles, colchones y persianas del SCIAN<sup>1</sup>, según el sector, abarca a 45,835 unidades económicas, las cuales representan el 11% de unidades en el sector manufacturero, aportando 9,403 millones de pesos al país (INEGI, 2013).

La industria forestal para la elaboración de muebles enfrenta diversos problemas, tales como: sistemas obsoletos de transformación de productos, elevado número de intermediarios, así como imperfecciones de mercado tanto de insumos como de productos, entre otros. Desde el punto de vista administrativo u organizativo, la industria no está integrada horizontal ni verticalmente, lo cual limita el desarrollo. Los fabricantes de muebles en México también se topan con altos costos de materias primas, sector administrativo calificado y una ausencia de diseños innovadores en la mayor parte de las regiones del país.

Según información de la Comisión Forestal de Michoacán (COFOM) en el año 2010, el Municipio de Hidalgo, Michoacán, contaba con una existencia estimada de más 1,200 talleres destinados a la producción de muebles de madera, cuyo producto abastece el mercado correspondiente a la República Mexicana, siendo la zona centro en donde se

---

<sup>1</sup> Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

advierte el mayor volumen de ventas con el 38%, a la que le sigue la parte norte del país con un 17%.

El nivel de competencia del mercado, así como la cantidad de empresas que ofertan similares gama de productos a nivel nacional y local, ha hecho que empresas de la región se conjunten en forma de agrupaciones empresariales, para generar fortalezas y aprovechar los beneficios que les otorgue las características de la localidad.

De donde se desprende la gran importancia que tiene la producción mueblera en esta localidad, circunstancia que justifica que se realicen labores de investigación pertinentes que permitan un próspero y óptimo desarrollo.

Los diferentes sucesos que ha vivido la industria maderera y mueblera en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, tales como: I) La apertura de las fronteras a empresas internacionales, principalmente asiáticas. II) La inestabilidad que ha generado las crisis económicas nacionales (1995) y mundiales (2008). III) La creciente competencia tanto local, como de otras regiones nacionales productoras de muebles como: los Estados de Jalisco, Chihuahua, Puebla y Estado de México por cubrir la demanda de nacional, así como la proliferación de negocios que operan en la informalidad.

Otros aspectos que han afectado a las agroempresas madereras y muebleras han sido IV) La dificultad para acceder al financiamiento. V) Los niveles bajos de capacidad productiva. VI) Los estándares de calidad bajos y en la mayoría de los casos nulos. VII) La búsqueda de innovación de las plantas productivas. VIII) El desarrollo de estrategias de comercialización.

Los actores agroempresariales, en colaboración con algunas instancias gubernamentales, como los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), han buscado la manera de subsanar los efectos negativos potencializando los aspectos competitivos de la región y de la actividad productiva a través de la agrupación de empresas, sociedades empresariales.

En el Municipio de Hidalgo, Michoacán se crearon tres agrupaciones de agroempresas madereras y muebleras:

- Grupo de Fabricantes Muebleros, A.C. (GRUMICH).
- Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V.
- Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo, S.A. de C.V.

Las agrupaciones de agroempresas madereras y muebleras que existen en el municipio; su finalidad ha sido dar solución a problemáticas en común antes mencionadas, generando estrategias competitivas que les permitieran tener y aumentar la participación de mercado a nivel nacional, reduciendo costos de producción, así como el aumento la calidad en el producto mediante la generación de economías de escalas, conjuntando las unidades económicas la proveeduría, el gobierno y las instituciones de educación superior.

## 2. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

---

### 2.1. ANTECEDENTES DE LAS AGLOMERACIONES INDUSTRIALES

La competitividad es la capacidad de empresas de competir en los mercados, a través de generación de valor agregado que conlleve una diferenciación entre empresas dependiendo de sus acciones, que no solo generen crecimiento económico mediante inversión, sino también tomando en cuenta que dichos esfuerzos tienen que lograr elevar el nivel de vida de la población y su integración en los procesos de desarrollo (Suñol, 2006).

La teoría de desarrollo local según Vázquez (2008), señala que mediante la cooperación y la agrupación de los distintos actores que participan en el medio, se pueden encontrar formas de solución con los recursos propios de la localidad, estructurándose de forma colectiva, para lograr su desarrollo mediante planes estratégicos que generen el valor agregado, así como la apertura adecuada a la innovación e investigación, para de esta manera incrementar la competitividad, siendo ejemplo de ello la integración de cadenas productivas, sistemas productos, cooperativas, parques industriales y *clusters*.

Existen diferencias entre las agrupaciones de unidades económicas que están unidas por la actividad, con respecto a las que están unidas por el territorio, dado que las primeras tienen una estructura vertical, donde sus políticas y necesidades son provistas desde arriba. En tanto que las segundas están determinadas por el territorio, por una estructura de forma horizontal, donde de inicio sus políticas surgen de las necesidades propias de los sujetos que componen dichos grupos, las cuales son comunicadas a las instancias gubernamentales para que éstas busquen la forma de resolver. Todo esto para ser competitivos a través de una participación en los mercados y la calidad de lo producido, generando valor agregado.

El análisis de aglomeraciones industriales se sustenta en las siguientes corrientes:

Los inicios conceptuales de las aglomeraciones industriales empresariales surgen a partir de las teorías económicas clásicas de (Marshall, 1890) con su teoría de la interacción y los distritos industriales de Marshall (1919) y la teoría de la localización de Weber (1929) y Hoover (1937), esta última revitalizada por Krugman (1997) y Borges (1997), donde ellos plantean la teoría de la localización y los distritos industriales pretenden explicar las condiciones propicias para que haya aprendizaje, es a través de la interacción de los mencionados distritos, pues la interacción es la que acelera la difusión del conocimiento e innovación. Por otro lado la teoría de la localización industrial trata de explicar porque las actividades suelen concentrarse y no se distribuyen de manera aleatoria, a esto se le denomina economías de aglomeración.

Weber (1929) definió a las empresas que experimentan las firmas como resultado de incrementar la concentración espacial. Hoover (1937), introdujo las externalidades relacionadas como la proximidad de las empresas que se incrementan por la concentración espacial y no urbana. Krugman (1997), incorpora la movilidad laboral, por un mecanismo de

causalidad circular, explicando la concentración espacial, siendo las fuerzas centrípetas las que superan a las fuerzas centrifugas y están dadas por la migración de los trabajadores.

Las Pequeñas Empresas y Distritos Industriales de Schmitz (1995-1999), plantean que además de las externalidades locales espontaneas, existe una fuerza deliberada de acciones por causas de la cooperación entre agentes privado, junto con el apoyo del sector público, denominándolo como eficacia colectiva. La eficacia colectiva surge de la combinación y acción conjunta de los efectos no planificados y de aquellos planificados (buscados).

La Economía de los Negocios de Porter (2012), acentúa las ventajas competitivas de un espacio geográfico, donde existen habilidades y conocimientos especializados, instituciones de desarrollo en actividades correlacionadas y la relación con los consumidores. Los agentes gubernamentales de la región deben de proveer elementos de educación y capacitación, infraestructura y políticas públicas encaminadas a desarrollar la competitividad.

Scott (1998), en “La Economía Regional” habla de interrelación entre el desempeño industrial y la geografía económica, denominándolas *Clusters* localizados, donde éstos se constituyen por economías regionales intensivas, basadas en las transacciones de los agentes económicos entrelazados por estructuras interdependiente, junto con la participación de los agentes de las políticas públicas.

Para Vera y Ganga (2007) los trabajos clásicos no llegan a explicar el origen y nacimiento de algunos *Clusters*, de ahí que plantea el concepto de eficiencia colectiva, en que para llegar a éstos hay dos mecanismos: las economías externas positivas y las acciones conjuntas. Las economías externas positivas (o eficiencias colectivas pasivas) son los ahorros de una empresa o firma que puede realizar por las acciones de otros actores, se deben generalmente a efectos no planificados, la acción conjunta (eficiencia colectiva activa) actúa como medida deliberada o planteada de las empresas o firmas al incluir la asociación con otros interesados para velar por interés del gremio, intercambiar información o contratar servicios compartiendo costos. Para Elizalde y Elizalde Hevia (2003), la acción deliberada es por parte de empresas en sentido de cooperación e incluye al sector público a través de implantación de políticas.

## 2.2. CLUSTERS

Los *clusters* son considerados la aglomeración de agentes económicos en un espacio geográfico y su análisis surge desde las teorías clásicas de Marshall (1919) y en épocas actuales a lo planteado por Porter (1998), Krugman (1998) y Schmitz (1995,1999). En el Cuadro 1 se presentan una serie de definiciones de *cluster*.

Esta forma de agrupación se basa de acuerdo con Porter (1998), en empresas interconectadas en redes cooperativas (*networks*) de los diversos agentes especializados y en conjunto con instituciones y organismos gubernamentales que participan en una cadena de producción. Se plantea también como rasgo característico de esta forma de agruparse

el factor de cercanía geográfica. El término es empleado ampliamente para explicar y analizar grupos de agentes productores de valor concentrados geográficamente, para el fin de generar estrategias competitivas para las naciones, industrias y empresas. Dichos conceptos son utilizados por diversos estudiosos y empresas para plantear las formas de agrupación en uno que permitan el desarrollo de una localidad o región. García y Marquetti en (2004), plantean que la atención de los *clusters* es el incremento de la ubicación geográfica de la producción industrial y que la formación de *clusters* tiende a reflejar un enfoque de desarrollo más integral, que presupone incluir las dimensiones social, política y cultural. Los *clusters* son identificados como modelos de integración empresariales con relación geográfica que colaboran en un desarrollo de una localidad o región.

Cuadro 1. Definiciones de termino <i>cluster</i> .	
Ramos (1998)	Es una concentración geográfica y/o sectorial de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (1999)	“Es la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluyen proveedores especializados) vinculados entre sí en una cadena de producción que añade valor”
Van Der Berg (2001)	El popular término <i>cluster</i> está fundamentalmente ligado a esta dimensión local o regional de las redes. La mayoría de las definiciones comparten el concepto de <i>cluster</i> como una red localizada de organizaciones especializadas, cuyos procesos productivos están estrechamente vinculados a través del intercambio de bienes, servicios y/o conocimiento.
Berumen (2009)	Un <i>cluster</i> es la agrupación de agentes empresariales coordinados que pertenecen al mismo o similar sector productivo que participan en un proceso que desarrollan diferentes o similares actividades en una cadena productiva, junto con agentes diversos al ámbito empresarial, como el gobierno y las instituciones educativas.

Las diferentes definiciones sobre *Clusters*, determinan el espacio geográfico afín o su localización geográfica, la forma de integración, la elevación de competitividad común como características para generar complejos productivos en sectores e industrial en común.

Para Rosales (1999) y la OECD (1999), las razones para generar aglomeraciones empresariales o *Clusters* pueden ser:

*“1. La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.*

*2. La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad.*

*3. La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.*

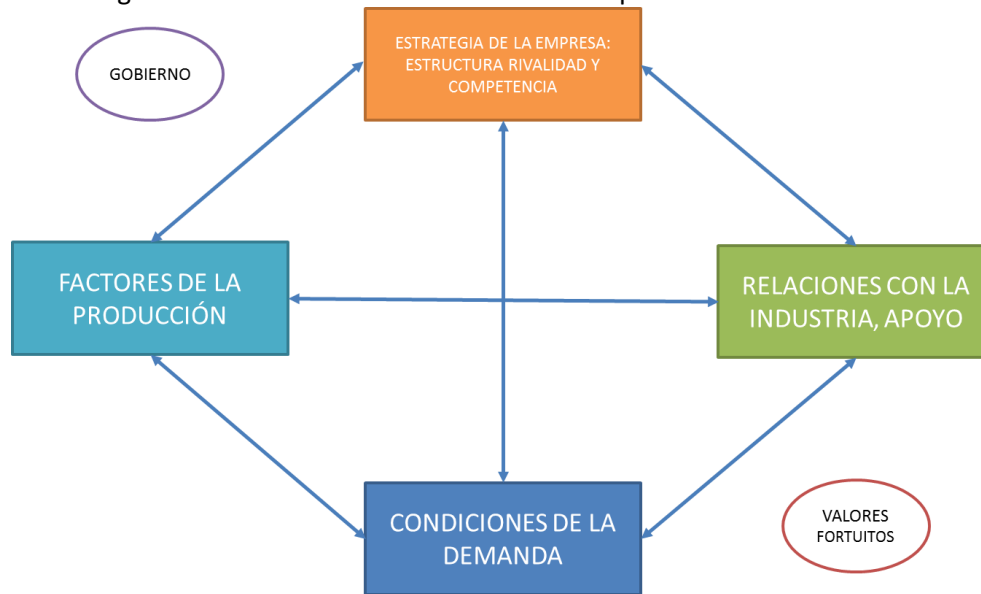
*4. Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación lo que redunde en menores costos de transacción.”*

Los elementos principales necesarios para la generación de *Cluster* o distritos industriales de acuerdo con Perego (2003) son: el agrupamiento de empresas concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente, la vinculación hacia delante y hacia atrás (horizontal y vertical) de los agentes empresariales mediante el intercambio de bienes, información y recursos humanos y una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos. Tomando en cuenta los siguientes lineamientos para lograr la estructura de los *Cluster*:

- Las actividades de las empresas deben ser comunes y complementarias, que desarrollen integración vertical y horizontal.
- Poseer un programa de trabajo claro y preciso sustentado por un Plan de negocios que les permita articular condiciones de oportunidad de negocio, estrategia de arranque y crecimiento, prospectos de beneficio de corto y largo plazo.
- Contar con un proceso estricto de selección y evaluación de empresas a integrar.
- Contar con expertos en negocios de base para desarrollar proveedores a nivel distrito, administrar fortalezas y debilidades de las empresas socias, lograr la vinculación con consumidores finales a través del nuevo polo.
- Establecer un proceso de seguimiento y evaluación de las empresas integradas.

En la obra denominada “La ventaja competitiva de Naciones”, Porter (1990) formula mediante su modelo de ventaja competitiva, la manera en como analizar y responder a la productividad de empresas agrupadas en *Cluster* a través de cuatro determinantes de competitividad, las cuales son: las condiciones de los factores de producción; las condiciones de la demanda; las relaciones con las industrias de apoyo; y la estrategia de la empresa, estructura, rivalidad y competencia. En la figura 2, se muestra la representación del modelo.

Figura 1. Estructura del diamante de Porter para análisis de *Clusters*.



Fuente: (Berumen, 2009)

**Factores de producción.** Son las situaciones frente a las condiciones de producción, como los recursos humanos, recursos naturales, de capital, de infraestructura científica y tecnología Porter (2008).

**Condiciones de la demanda.** La importancia de la demanda local no se define solo por su tamaño, sino por su composición y características. Normalmente los compradores sofisticados son aquellos a los que las empresas identifican rápidamente por sus necesidades, presionan a las empresas a cumplir con los estándares más altos y brindan retroalimentación oportuna.

**Industrias relacionadas y de apoyo.** Facilitan el acceso a materias primas a costos más eficientes de una forma oportuna, intercambian ideas, generan flujos de comunicación y crean ventajas de mejoramiento e innovación para el sector. Estas industrias no solo incluyen a los proveedores, intermediarios y clientes finales, sino también a las industrias complementarias relacionadas de manera indirecta con la cadena de producción.

**Estrategia de la empresa.** Son las reglas incentivos y normas que rigen el tipo e intensidad de rivalidad que existe en el clúster y se divide en dos: la primera está enfocada al ambiente de negocios, como políticas de inversión, la estructura tributaria que enfrenta el clúster, la regulación laboral, la protección de propiedad, entre otros; la segunda que está relacionada con las políticas locales como: apertura a competencia internacional, inversión extranjera, políticas de competencia, entre otros.

Los conceptos empleados para definir y sustentar la asociación de agentes productivos con el fin de generar enlaces de redes de información, conocimiento, capacidad operativa, de compra y de venta que conforman las cadenas de valor son:



- Poseedores del recurso.
- Productores.
- Industria.
- Comercio.
- Agentes de logística.
- Servicios.

Además del gobierno y los factores fortuitos (o el azar), que se encuentran en un entorno económico.

## 2.3. ASOCIATIVIDAD

La asociatividad se produce desde un escenario local, por los cambios que experimenta el mundo, pues de ser economías aisladas y autosuficientes, se transforman a economías globales interdependientes, implicando la búsqueda de alianzas con agentes fuertes y económicamente dominadores. Bajo estas circunstancias, las pequeñas empresas han generado una economía solidaria, pues buscan entre sus regiones un apoyo entre los agentes productivos y socioculturales, para enlazarse con los factores endógenos, es decir los generados por las regiones en donde se localizan las propias empresas, logrando así un desarrollo local.

De conformidad con Rosales (1998), se entiende por asociatividad lo siguiente:

“Es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto de los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”

Dicho concepto sirve para establecer la importancia que tiene el que varias empresas se agrupen con el fin de buscar objetivos en común que puedan ser: el solucionar problemáticas necesidades similares a cada una de ellas, sin perder su propia identidad. Generalmente no es requisito que existan condiciones económicas, físicas, estructurales o de territorialidad, a fin de que puedan, pues lo más relevante es que exista alguna de las características antes enunciadas.

Por otro lado, Zabala (2007) plantea que esta forma de agrupación tiene como objeto el satisfacer necesidades y aspiraciones de los sectores socio-económicos en los que participan las organizaciones, lo cual produce una sana cooperación, lo que significa que los agentes del espacio territorial estén reconociendo semejanzas, así como necesidades comunes, para un encadenamiento de estas empresas, que no se miden por la capacidad de expansión, sino por la capacidad de cooperación entre ellos, para solucionar problemáticas afines. Esta cooperación se da con la finalidad de incrementar la

productividad y competitividad el sector productivo que repercuta en el desarrollo de la localidad, mediante una participación horizontal de las empresas de la misma localidad y que compiten en los mismo mercados, sin que se pierda la identidad y estructura de cada una de ellas, aportando recursos y capacidades. La reunión no se da con el propósito de satisfacción individual, el destino es la concepción de elementos que propicien economías de escalas con factores de gestión y productividad.

Los propósitos y razones por la que se generan acciones de asociatividad, tomando en cuenta las ideas de Liendo y Martínez (2001), así como a Fernández y Narváez (2011), consisten en que se pueden encuadrar en tres clasificaciones: Financieras, organizativas y de mercado. Cuadro 2.

Cuadro 2. Razones para conformar una agrupación asociativa.	
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a financiamiento</li> <li>Inversión conjunta</li> <li>Incentivos pro parte del Estado</li> <li>Compras conjuntas</li> </ul>	
<b>RAZONES ORGANIZATIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de cultura de cooperación entre las empresas de un mismo espacio geográfico</li> <li>Capacitación conjunta de recursos humanos</li> <li>Incorporación de nuevas tecnologías</li> <li>Aplicación de nuevas formas de administración</li> <li>Mejoras en los procesos operativos</li> <li>Implementación de planes estratégicos</li> <li>Intercambio de información productiva y tecnológica</li> </ul>	
<b>RAZONES DE MERCADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevos servicios</li> <li>Promoción y comercialización del servicio</li> <li>Intercambio de información comercial</li> <li>Apertura de nuevos mercados</li> <li>Investigación de mercados</li> </ul>	

Fuente: (Fernández y Narváez 2011), (Liendo y Martínez, 2001)

Para Berdegú (2000), otras razones por las que las empresas agropecuarias ayudan a resolver el generar empresas asociativas son:

- a) Actuar como instituciones locales para proveer información de los agentes agropecuarios a instituciones financieras cuando
- b) Pueden incrementar las garantías que las agro-empresas necesitan para realizar negociantes con instituciones financieras u otras organizaciones.
- c) Mejorar una posición negociadora ante compradores y vendedores potenciales.

d) Reducir los costos diversos, incluidas la calidad requeridos por las agroempresas y otros compradores potenciales.

e) Permiten que las pequeñas agro-empresas logren tener acceso a ciertos mercados de bienes y servicios y para ciertas actividades más allá de la producción básica, tales como formas de comercialización y la agregación de valor a productos.

f) Ampliar la comunicación interpersonal para compartir información, conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades, entre otros.

g) Tener representación más fuerte y efectiva para influenciar el diseño de políticas y programas destinados al desarrollo de los sectores, de manera que esas políticas y programas sean más adecuados para los objetivos, prioridades y circunstancias.

Por tal razón las estrategias de desarrollo local buscan incentivar y motivar dichas relaciones que permitan rendimiento en los tejidos sociales y la generación de sistemas productivos y por ende el desarrollo de las localidades, ciudades o regiones (Chauca, 2008).

Los principales rasgos distintivos del modelo de asociatividad, son los siguientes:

- Es una estrategia colectiva y de cooperación.
- Es particularmente formada por y para MiPymes.
- Se genera de forma voluntaria.
- Se genera por una proximidad geográfica.
- No limita a ninguna empresa por su figura jurídica.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Tiene una temporalidad de vida de acuerdo a los objetivos de conformarse.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.

Para Rosales (1998), existen distintos tipos de asociatividad, de acuerdo a los siguientes elementos, como se muestra en el Cuadro 3: la función de las empresas, por el proceso empresarial (encadenamiento productivo) y por su alcance de la asociatividad.

Los vínculos asociativos en un sector pueden desarrollarse para compartir costos y disminuir riesgos en el área financiera, organizacional o de mercadeo. En lo referente a las razones financieras por las cuales las empresas del sector estarían dispuestas a agruparse, se evidencia que estas apuntan hacia el acceso a financiamiento para cubrir las garantías entre todos los participantes y la inversión conjunta para la ejecución en común de proyectos.

Cuadro 3. Elementos para clasificar el tipo de asociatividad.

<b>En relación a las fases del proceso empresarial</b>	
Fase de diseño de producto o servicio. Fases de producción. Fase de comercialización	
<b>Funciones básicas que existen en la empresa</b>	
Financiamiento. Administración y control de los recursos Abastecimiento de los recursos físicos, principalmente materias primas. Gestión de recursos humanos. Gestión de la calidad. Gestión de tecnología. Servicios.	
<b>Alcance de la asociatividad</b>	
Geográfico. Sectorial. Especializado. Diversificado. Integral.	

Fuente: (Rosales, 1998)

Los vínculos asociativos en un sector pueden desarrollarse para compartir costos y disminuir riesgos en el área financiera, organizacional o de mercadeo. En lo referente a las razones financieras por las cuales las empresas del sector estarían dispuestas a agruparse, se evidencia que estas apuntan hacia el acceso a financiamiento para cubrir las garantías entre todos los participantes y la inversión conjunta para la ejecución en común de proyectos.

Cabe mencionar que existen distintos tipos de modelos de asociatividad, los cuales se señalan en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Tipos de modelos de Asociatividad.

<b>MODALIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Sub contratación</b>	Relaciones verticales entre distintos eslabones de una cadena de valor.
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Son relaciones de tipo horizontal entre empresas que compiten en el mismo mercado, agrupando para cooperar en ciertas actividades, tales como economías de escalas.
<b>Distritos Industriales</b>	Aglomeraciones industriales regionales de empresas de un solo sector económico que se complementan mutuamente.
<b>Redes de servicio</b>	Grupo de profesionistas o despachos de una misma profesión pero con distinta especialización organizadas en equipos multidisciplinarios para cubrir íntegramente un servicio.

Cuadro 4. Tipos de modelos de Asociatividad. (Cont.)

<b>Polls de compra</b>	Grupo de empresas que necesitan adquirir un producto o servicio similar y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación con sus proveedores
<b>Asociaciones Gremiales</b>	Promover elementos de las actividades comunes a las personas naturales y jurídicas que las integran, en relación de su profesión, oficio o sector productivo o de servicios.
<b>Sociedad Civil</b>	Compañía en que dos o más personas acuerdan poner algo en común para repartirse entre sí los beneficios y las pérdidas, su objeto es realizar negocios civiles.
<b>Sociedades Comerciales</b>	Realizan actos de comercio, o mercantiles. Pueden ser colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita o anónimas.
<b>Cooperativas</b>	Fundadas por el propicio de ayuda mutua con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los socios y deben distribuir entre sus asociados los excedentes que obtengan de sus operaciones.
<b>Grupos de Exportación</b>	Empresas del mismo sector buscan agruparse con el objetivo para generar estrategias que les permitan ofertar productos en el extranjero y cumplir con los requerimientos del lugar destino.
<b>Cadena Productiva</b>	Son agrupaciones de agentes que cubren las actividades productivas, implicando una división de actividades y responsabilidades cumpliendo las etapas de producción de un bien o servicio cubriendo las operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización.

Fuente: (Higuera 2003)

Albuquerque (2004), expresa que el capital social debe considerarse como un activo intangible que es posible construir localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para enfrentar los retos comunes.

En tal sentido, dentro de los rasgos o atributos compartidos, se han identificado en el estudio los principios y valores que se consideran necesarios para generar un proceso de asociatividad empresarial. Como se muestra en el Cuadro 5, destacan como principios los siguientes: confianza entre los empresarios, trabajo en equipo, propósitos, objetivos y metas comunes, integración con otras organizaciones de la localidad, cambios de cultura empresarial.

Así mismo, para la ejecución de una estrategia asociativa es necesario compartir creencias y conductas empresariales a través de los siguientes valores: confianza, cooperación, solidaridad, integración, conciencia grupal, participación, transparencia y equidad.

Cuadro 5. Principios y valores para conformar una agrupación asociativa.

PRINCIPIOS	VALORES
Construcción de confianza entre empresarios.	Confianza
Promoción de trabajo en equipo.	Cooperación
Identificación de intereses, propósitos, objetivos y metas comunes.	Participación
Promoción de la integración con otras organizaciones de la localidad.	Trasparencia
Promoción de cambios en la cultura empresarial.	Conciencia grupal
Intervención de los agentes locales, instituciones y gobierno.	Equidad

Fuente: (Rosales, 1998)

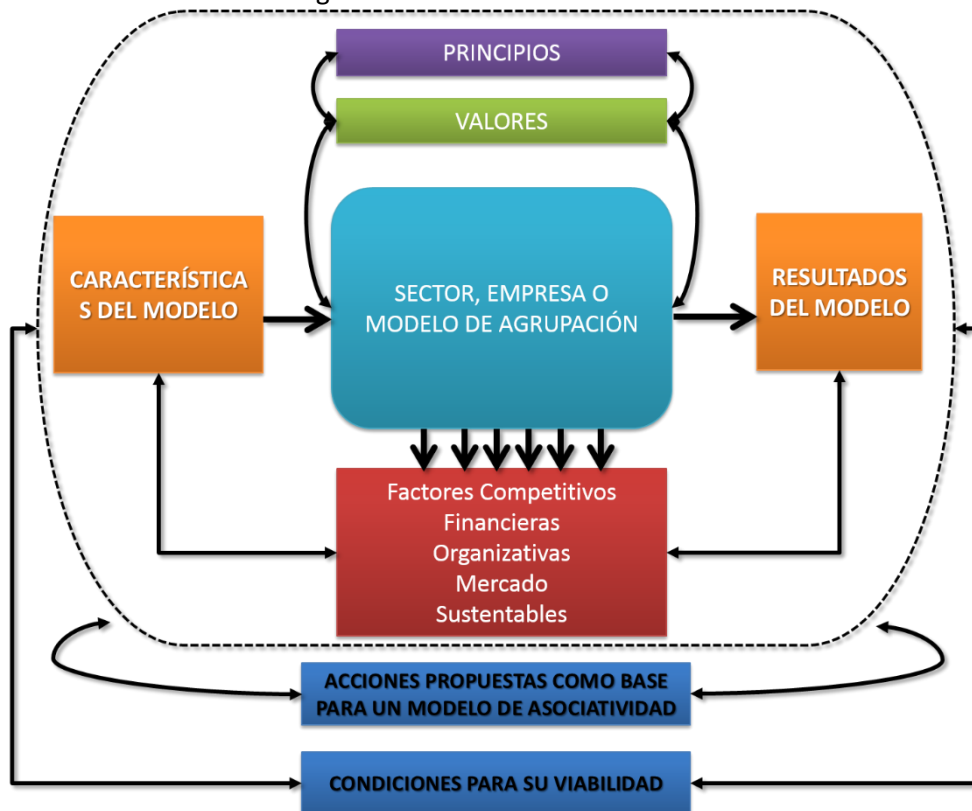
Desde el punto de vista de Rosales (1998), las empresas deben adoptar una cultura de cooperación competitiva, buscando sus aliados más importantes, tales como otras empresas con necesidades similares de cooperación. Adicionalmente, se requiere de los gremios empresariales como vehículo cohesionador y divulgador de la asociatividad e igualmente se precisa del soporte institucional por parte del Estado.

Al respecto Cervilla (2007), apunta que si bien en un principio las redes son impulsadas por los esfuerzos realizados por individuos y empresas privadas, la evidencia internacional indica que las mismas son influenciadas por varios actores externos, incluyendo al gobierno y a otras instituciones públicas y privadas. En tal sentido, la vinculación de las organizaciones objeto de estudio debe ser estimulada por los actores relacionados al sector que se encuentran establecidos en la localidad, entre los cuales destacan:

- Entidades gubernamentales nacionales, estatales y municipales.
- Gremios empresariales.
- Universidades.
- Organismos financieros.
- Organismos medio ambientales.

En la Figura 2, se representa el modelo de asociatividad y sus elementos descritos en los párrafos anteriores:

Figura 2. Modelo de asociatividad.



Fuente: (Fernández y Narváez, 2011)

## 2.4. RELACIÓN ENTRE ASOCIATIVIDAD Y CLUSTER

En México los conceptos de cadena productiva, los *Cluster*, la cadena de valor, entre otros, son formas de agrupación diversas entre sí, aplicadas a sectores productivos agropecuarios diferentes. Aún y cuando son agrupaciones aparentemente similares, es importante establecer cuáles son sus diferencias, a efecto de evitar confusiones, en cuanto sus orígenes, alcances y fines que lleven a resultados de desarrollo. Las formas de integración antes mencionadas se pueden generar por el método de Asociatividad, siendo entonces que, la asociatividad son los pasos y elementos para diseñar modelos de agrupación que permitan lograr resolver problemáticas con objetivos bien definidos de una clara eficiencia.

En la actualidad los *Cluster* son el modelo de agrupación adoptado para conceptualizar a las empresas forestales y madereras, basado en la definición de dependencias gubernamentales y estudiosos de la materia, que han participado en acuñar este término que define a las diversas agrupaciones existentes o futuras con fines productivos. Desde este punto de vista se puede partir para explicar las causas de las problemáticas que han aquejado a los factores de competitividad que permitan un desarrollo local. En el sector maderero y mueblera, uno de los fines de constituir

agrupaciones productivas, es el ser candidatos beneficiarios para apoyos por parte de algunas instancias gubernamentales u otro tipo de instituciones, con la justificación para tener mejores factores de competencia. Viendo a los *Cluster* como una forma de asociación, mas no como un proceso de estructura organizativa dinámica.

La diferencia entre *Cluster* definidos por los agentes gubernamentales y la asociatividad, radica principalmente en que la asociatividad permite la composición jurídica y organizativa de cada uno de los agentes empresariales participantes en la agrupación, en tanto que los *Cluster* no lo permiten. Berumen (2009), plantea que:

*“...el Cluster tiene el interés de agrupar a diversas organizaciones que ceden su soberanía, o al menos una parte de la misma, en la concreción de fines comunes entre ellas.”.*

Existe una polémica entre el uso de los conceptos *Clusters* y a la asociatividad. Cervilla (2007), concluye que ambos agrupamientos pudiera ser idénticos, pues solo cambia el lugar de aplicación de cada uno de tales vocablos, toda vez que el término asociatividad es más usado en las regiones latinas, mientras que el vocablo *Cluster* se emplea en los lugares de cultura y lenguaje anglosajón.

Las agrupaciones que se estudian en esta investigación, en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, cuentan con la soberanía fundamentada en la asociatividad, la confusión radica en la definición de éstas, pues se toman generalmente las semejanzas de los modelos y no las diferencias.

En los *Clusters* se toma en consideración la forma de integrarse las agrupaciones, luego entonces, se puede considerar que los *Clusters* la estructura de agrupación de las empresas, mientras que la asociatividad es la estrategia de integración que analiza a los factores que componen a las agrupaciones. De tal manera que los mecanismos de asociatividad son medios para la generación de ventajas competitivas que se desarrollan en la forma de aglomeración de firmas como los *Clusters*.

Para Dini (1997), los beneficios de los procesos de asociatividad que toman la forma de *Clusters* son: la flexibilidad de participación de las alianzas, el aprendizaje entre todos los agentes, la consecución de economías de escala, el fortalecimiento de la fuerza y presión negociadora de los asociados dentro del *Cluster* y el crecimiento de esta dinámica.

La CONAFOR, a través de su modelo de agrupación de unidades económicas con relación a las actividades forestales, ha implementado una forma denominada “Cadenas Productivas”, cuyo objetivo es el generar una estructura organizativa que le permita tener mayor fuerza de penetración y alcance, así como monitorear las actividades de los actores que participan en el sector, tales como, dueños de tierras, industriales, comercializadores, transportistas y servicios (CONAFOR, 2014).

Este modelo de agrupación no varía entre elementos de lo que conceptualiza un modelo de asociatividad y un *Cluster*, al igual que las finalidades que persiguen con su constitución. Sin embargo, como ya se ha mencionado, el auspicio por parte del agente gubernamental, para la estructura y conceptualización de finalidades de una agrupación,



genera imposiciones para que las agro-empresas se agrupen y constituyan una asociación, pues las reglas de operación de la dependencia gubernamental plantean que para poder ser candidatas a cierto recursos y apoyos, uno de los requisitos es el estar asociado o en su caso estar constituido en forma de una Cadena Productiva, dicho lo anterior, la dependencia gubernamental plantea un *Cluster*.

La definición de Cadena Productiva según lo expresa la CONAFOR (2014), son: las alianzas que establecen entre si los diversos actores de sector forestal para hacer posible la producción, transformación y comercialización de los productos provenientes de los bosques naturales, plantaciones comerciales y especies forestales no maderables, así como también para la prestación de servicios en este tipo de zonas y consiste en la incorporación y vinculación de agentes económicos, para generar productividad, valor agregado, logrando elevar la competitividad.

Tanto para los *Clusters*, como para los modelos de asociatividad, consideran la búsqueda de satisfacción de problemáticas en común de empresas localizadas en un área geográfica en específico (vecinas), tanto el *cluster* como la asociatividad lo toman como rasgo característico.

En los *Clusters* existentes en el sector forestal en la localidad, se percibe la participación activa de agentes de gobierno, lo cual tiende a cierta imposición en las formalidades de vida de las agrupaciones del sector forestal, pues se torna como objetivo principal de agruparse el de cumplir un requisito para poder ser beneficiarios de apoyos otorgados por las dependencias gubernamentales. Lo anterior contrapone a la asociatividad, pues ella plantea una libertad de acción interna de cada una de las unidades empresariales que componen las agrupaciones.

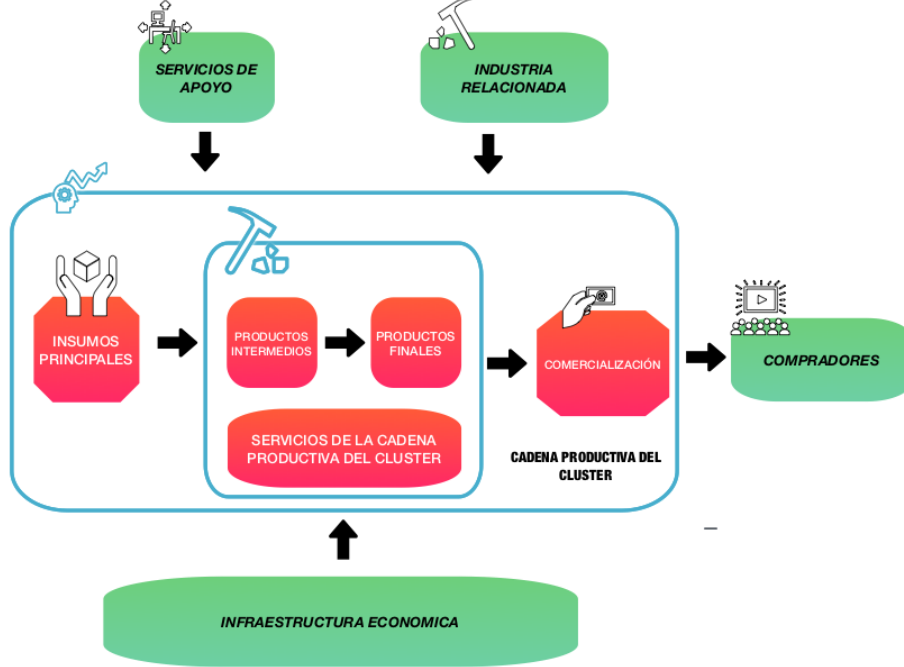
En la Figura 3, se muestran los factores que influyen en la anatomía de un *Cluster* a partir de la cadena de producción, así como en la Figura 4, se representa el Diamante de Porter, en el sector maderero y mueblero del Municipio de Hidalgo, Michoacán.

Los conceptos empleados para definir y sustentar la asociación de agentes productivos con el fin de generar enlaces de redes de información, conocimiento, capacidad operativa, de compra y venta, que conforman las cadenas de valor son:

- Poseedores del recurso.
- Productores.
- Industria.
- Comercio.
- Agentes de logística.
- Servicios.

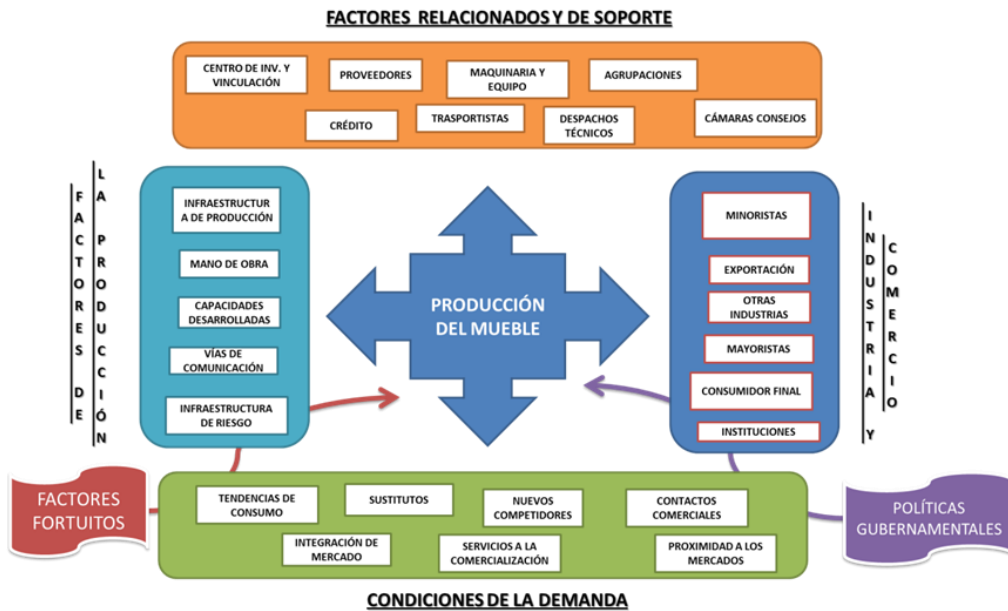
Además del gobierno y los factores fortuitos (o el azar), que se encuentran en un entorno económico.

Figura 3. Factores que influyen en la anatomía de un *Cluster* a partir de la cadena de producción.



Fuente: (Guerra, San Román y Tejeda, 2009)

Figura 4. Estructura de Porter para análisis de *clusters* madereros y muebleros en el Municipio de Hidalgo, Michoacán.



Fuente: elaboración propia, partiendo del diamante de competitividad de Porter (2008)

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

Las agrupaciones se han encontrado con diferentes problemáticas, como lo son: I) Las formas de estructura organizacional. II) La cooperación entre agentes en la cadena productiva. III) La ausencia de capacidad organizacional con un fortalecimiento en las relaciones inter-empresariales. y, IV) La falta de una adecuada vinculación con los agentes políticos e instituciones académicas.

Las causas que generan la problemática de agruparse son las siguientes: I) La carente capacidad de asociación y relación por parte de los miembros de la cadena productiva. II) La falta claridad de los objetivos para agruparse. III) La confianza y certidumbre necesarias para el desarrollo de los objetivos y lograr su fortalecimiento.

En este sentido se plantea una serie de interrogantes que orientan al desarrollo de investigación de este trabajo:

- ¿Cuáles son las características de las agrupaciones existentes en el municipio, sus orígenes, las formas en como surgen y los agentes políticos que participan?
- ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que una agrupación se desarrolle de manera adecuada y logre los resultados esperados?
- ¿Las formas de agrupación y el desarrollo de las mismas, así como los factores competitivos son los necesarios para lograr una actividad productiva?
- ¿Todos los integrantes de la agrupación entienden y comprenden la finalidad del porque agruparse?

En tales condiciones, el presente estudio pretende caracterizar la estructura de las agrupaciones de agroempresas madereras y muebleras, localizadas en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, mediante los elementos de un modelo de asociatividad encaminado a estudiar su forma y estructura; y así conocer si cumplen con los requisitos necesarios para contribuir en el progreso de factores competitivos de la actividad productiva.

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las condiciones asociativas de las agrupaciones agroempresariales madereras y muebleras, en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, que permitan elaborar mejores estrategias/modelo de mejoramiento organizativo para elevar los niveles de competitividad.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales características organizativas de las agrupaciones.

- Detectar fortalezas y debilidades que permitan mejorar el modelo actual de las agrupaciones.
- Analizar las políticas públicas dirigidas hacia el sector maderero para conocer el impacto que existe para el mejoramiento de las condiciones productivas de las agrupaciones.

### 3.3. JUSTIFICACIÓN

Este estudio permitió conocer las condiciones en cómo se encuentran conformadas las agroempresas madereras y muebleras, sus formas de agrupación del sector, así como también mediante una adecuada estructura y enfoque asociativo en las agrupaciones, que incremente el bienestar económico y social de la localidad y sus empresas.

El plantear mejoras conceptuales en el modelo de agrupación adecuadas a las necesidades del sector, a través del fomento de formas de interacción entre los actores de las agrupaciones, incrementará los niveles de competitividad mediante los procesos asociativos y sus elementos, dando certidumbre a las empresas muebleras para saber el rumbo a donde ir y el cómo llegar de la mejor forma posible, tomando en cuenta la colaboración de las agroempresas, los prestadores de servicios profesionales, así como los agentes de gobierno relacionados al sector.

El estudiar las características de agrupaciones madereras y muebleras en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, por conducto de un modelo de asociatividad de tipo *Cluster*, se busca proyectar información relevante desde un punto de vista teórico-conceptual de las formas y procesos que caracterizan a las agrupaciones en el sector que tengan problemáticas afines.

## 4. MATERIALES Y MÉTODO

---

El presente trabajo es un “Estudio de casos” de tipo Teórico-descriptivo mixto (cualitativo y cuantitativo) no experimental, que presenta la caracterización y análisis fundamentados en dos aspectos: la asociatividad y los *Cluster* de las tres agrupaciones madereras y muebleras existentes en el Municipio de Hidalgo, Michoacán: Grupo de Fabricantes Muebleros, A.C. (GRUMICH), la Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V. y la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo, S.A. de C.V.

La información secundaria se obtuvo de documentos oficiales, datos estadísticos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la secretaria de Economía (SE), El Instituto Nacional de Estadística e Información (INEGI), la CONAFOR, del FIRA, de SAGARPA, de la COFOM, así mismo de artículos, revistas y textos relacionados con el tema. También se revisaron diversos trabajos científicos y educativos con sus enfoques para las teorías conceptuales que dan soporte al tema de investigación.

El análisis teórico se realizó desde la perspectiva de las políticas públicas, de las teorías de mercadotecnia y los factores competitivos, aspectos que permitieron aprovechar las condiciones productivas y comerciales.

Para las fuentes primarias, se trabajó con las tres agrupaciones madereras y muebleras existentes en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, en primera instancia, se realizaron entrevistas de tipo informal, sin ninguna guía de preguntas estructuradas, con la finalidad de tener un acercamiento a los representantes de las agrupaciones antes mencionadas y dependencias gubernamentales.

Se llevó a cabo un trabajo de campo para diagnosticar las fortalezas y debilidades de las agrupaciones y del sector maderero y mueblera en él se empleó la metodología de análisis de Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), mediante un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, el cual consistió en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles para determinar la situación y evolución de una empresa (Talancón, 2007)

Para conocer las problemáticas y dinámicas organizativas de los objetivos de estudio se realizaron encuestas y entrevistas presenciales, a los presidentes de las mesas directivas de cada una de las agrupaciones respectivas. El estudio consistió en un cuestionario y encuesta con preguntas abiertas y cerradas, de tipo cualitativo y cuantitativo. Para detectar las características organizativas se realizaron mediante los elementos existentes, el nivel y tipo de *Cluster*. Dentro de la encuesta, se planteó el completar un diagrama con los nombres de los agentes principales y su relación con los que la agrupación tiene alguna relación, esto con el objetivo de recabar la información para determinar factores competitivos.

Se realizó una triangulación de la información de las fases anteriores, para desarrollar la caracterización y poder lograr responder la hipótesis planteada en este estudio.

La unidad de análisis se describe mediante la información del siguiente:

Cuadro 6. Características de población de la unidad de análisis de la investigación.

<b>Alcance</b>	Municipio y tenencias de Hidalgo, Michoacán, México.
<b>Sectorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupaciones agroempresariales madereras y muebleras que incluye a:</li> <li>• Las Organizaciones conformadas por empresas de personas físicas y morales que tengan relación con la actividad maderera y mueblera.</li> <li>• Las empresas de estas organizaciones son micro, pequeñas y medianas empresas que se dediquen a producción primaria, secundaria y de servicios forestales, particularmente en la elaboración de muebles con madera y sus insumos, con procesos de producción en talleres artesanales, semi-industrializado, industrializado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRUPO DE FABRICANTES MUEBLEROS DE MICHOACÁN, A.C. (GRUMICH)</li> <li>○ CADENA PRODUCTIVA FORESTAL DE CD. HIDALGO MICHOACÁN, S. DE R.L. DE C.V.</li> <li>○ CADENA PRODUCTIVA FORESTAL VILLA HIDALGO, S.A. DE C.V.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Temporal</b>	Longitudinal. Período Años 2013-2014.

Fuente: elaboración propia.

## 4.1. ÁREA DE ESTUDIO

### 4.1.1. LOCALIZACIÓN

El Municipio de Hidalgo, Michoacán se ubica al noreste del Estado, en las coordenadas 19º-42' de latitud Norte y 100º-33' de longitud Oeste, limita al Norte con los Municipios de Queréndaro, Zinapécuaro y Maravatío; al oriente con Irimbo, Tuxpan y Jungapeo; al Sur con Tuzantla y Tiquicheo; y al Poniente con Tzitzio, Queréndaro e Indaparapeo y su distancia con respecto a la capital del Estado (Morelia) es de 104 kilómetros, Figura 5 (INAFED, 2010).

### 4.1.2. RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE

El Municipio de Hidalgo, Michoacán cuenta con una vegetación y tipo de suelo boscoso, de pastizal y selva, con las siguientes superficies y especies, Cuadro 7.

Figura 5. Localización del Municipio de Hidalgo, Michoacán.



Fuente: (INAFED, 2010).

### 4.1.3. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del año 2010 por el INEGI se registró una cifra de 117,620 habitantes en el Municipio de Hidalgo, los cuales constituyen el 02.70% de la población total del Estado de Michoacán, con un incremento del 06.6% de la población, respecto a los datos del Censo del año 2005, observándose una tasa de crecimiento anual del 1.4 y un índice de Desarrollo Humano del 0.7365 con respecto al mismo año. El 65.04% (76,499 habitantes) de la población se localiza en las zonas urbanas y en la zona rural el 34.96% (41,121 habitantes), de los cuales 60,542 habitantes se localizan en la cabecera municipal.

Cuadro 7. Vegetación y por ciento del Municipio de Hidalgo, Michoacán.

VEGETACIÓN/POR CIENTO DE LA SUPERFICIE	NOMBRE LOCAL/CIENTÍFICO
Bosque con el 73.05%	Pino Chino ( <i>Pinus Leiophylla</i> ). Ocote Blanco ( <i>Pinus Montezumae</i> ). Encino Blanco ( <i>Quercus Scytophylla</i> ). Aile ( <i>Alnus Sp</i> ). Oyamel ( <i>Abies Religiosa</i> ).
Pastizal 8.24%	Zacate ( <i>Aristida Sp</i> ). Tres barbas ( <i>Bouteloua Sp</i> ). Navajita ( <i>Muhlenbergia Sp</i> ).
Selva 1.26 %	Huizache ( <i>Acacia Femesiana</i> ). Tepeguaje ( <i>Lysiloma Divaricatum</i> ). Papelillo Amarillo ( <i>Bursera Fagaroides</i> ).
Agricultura con el 16.25%	
Otro con 1.20%	

Fuente: (INEGI, 2010).

## EDUCACIÓN

El municipio cuenta con una oferta de educativa en los niveles de preescolar, primaria, secundaria, medio superior y superior. El grado de alfabetismo es del 89.67% y la población analfabeta registrada es de 8,217 personas (SEP, 2014).

La oferta académica a nivel superior en el Municipio se ha desarrollado con la finalidad en atender la demanda de tener una mano de obra mayor y mejor capacitada. Cuenta con: un campus y nodo de educación a distancia por parte de la UMSNH, con un Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo (ITSCH), con una Universidad Vasco de Quiroga Campus Ciudad Hidalgo, con la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), con el Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación (IMCED), así como la Universidad Monter Campus

Ciudad Hidalgo. Las carreras que ofertan los distintos centros educativos superiores son: Administración de Empresas, Contaduría, Derecho e Ingeniería en Tecnología de la Madera, Gestión Empresarial e ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Mercadotecnia y Agronegocios.

## EMPLEO

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 49% (42,832 habitantes), de esta el 94% (41,919 habitantes) se encuentra ocupada, según se muestra en el Cuadro 8, en que aparece la cantidad de población ocupada total del municipio, en comparación con el Estado, de acuerdo al sector de actividad productiva.

Cuadro 8. Población Ocupada por Sector de Actividad productiva, 2010.

CONCEPTO	HIDALGO	MICHOACÁN
Población ocupada total	41 919	1 551 250
Sector Primario	4 661	360 200
Sector Secundario	16 977	343 912
Sector Terciario	19 983	832 711
Otros/no especificado	298	14 427

Fuente: (INEGI, 2010)

La actividad con mayor ocupación en el Municipio es el sector terciario o de servicios, seguido de la actividad secundaria. De la población ocupada, 1,745 habitantes reciben más de 2 salarios mínimos<sup>2</sup>; 12,010 habitantes reciben de 1 a 2 salarios mínimos, 10,295 habitantes reciben menos de un salario mínimo y 3,869 habitantes no están especificados.

## VARIABLES

Se busca establecer un criterio uniforme de información para garantizar la determinación de los factores preponderantes de la competitividad de cada agrupación, a partir de la identificación de los factores positivos y negativos de cuatro áreas estratégicas, que son: los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y estrategias de la empresa, así como de un estudio comparativo de los elementos necesarios para estructurar las agrupaciones asociativas, determinar su existencia y valoración de los elementos mediante un análisis comparativo, Cuadro 9.

<sup>2</sup> El Estado de Michoacán y el Municipio de Hidalgo, de acuerdo a la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI), se localiza en el Área Geográfica "B" con un salario mínimo de \$63.77 M.N., vigente a partir del 1° de enero de 2014. (CONASAMI, 2014).



Cuadro 9. Variables de la investigación.

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES	DIMENSIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo se Fabricantes Muebleros se Michoacán, A.C. (GRUMICH)</li> <li>• Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo Michoacán, S. de R.L. de C.V.</li> <li>• Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo, S.A. de C.V.</li> </ul>	Asociatividad	Proceso de estructura de las agrupaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios.</li> <li>• Valores.</li> <li>• factores organizativos</li> <li>• Acciones para modelo de asociatividad.</li> <li>• Condiciones para su viabilidad.</li> </ul>
	Clusters	Fortalezas y debilidades de las Áreas Estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de producción.</li> <li>• Condiciones de la demanda.</li> <li>• Industrias relacionadas y de apoyos.</li> <li>• Estrategia de la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Primera etapa.** Diagnostico FODA de las agrupaciones madereras y muebleras en el Municipio de Hidalgo, Michoacán.

Para diagnosticar la situación interna y externa en las que se encuentran las agrupaciones se planteó obtener el diagnóstico mediante el análisis FODA. Las fortalezas y debilidades en conjunto, son los aspectos fuertes y débiles de las organizaciones, como los productos, la distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, la organización y la habilidad directiva, entre otros (Porter, 1998).

Para Talancón (2007), las oportunidades constituyen las fuerzas del ambiente externo, las cuales la organización no puede controlar, sin embargo si le afectan como elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son los aspectos negativos del ambiente externo, las cuales, al igual que las oportunidades no son susceptibles de ser controladas por las organizaciones y representan aspectos negativos o problemas provinciales.

Lo importante del análisis FODA, es presentar los aspectos internos y externos de las organizaciones y poder llegar así a conclusiones. La representación de este encasillado se da mediante una matriz de cuatro cuadrantes, donde cada uno de los cuadrantes representa a cada aspecto del análisis, en el Cuadro 10 se representa la matriz de análisis FODA.

Cuadro 10. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: elaboración propia.

Nacional Financiera en el año 2014 plantea una metodología de cuestionario como herramienta para la obtención de la información necesaria para llevar a cabo el análisis FODA. Esta herramienta está clasificada por las variables de clientes, competidores, proveedores, otros factores, habilidades, estructura de la organización y los recursos de las organizaciones, Cuadro 11.

Cuadro 11. Categorías y tipo de factor para el análisis FODA.

CATEGORÍAS	FACTORES
Clientes	Interno
Mis habilidades	Interno
Estructura de la organización	Interno
Mis recursos	Interno
Competidores	Externo
Proveedores	Externo
Otros factores	Externo

Fuente: Elaboración propia.

La forma de responder este cuestionario es asignando los valores de número del 00 al 03, donde 03 es el número que se le asigna a la respuesta "Siempre"; el número 02 es para la respuesta "Frecuentemente"; el número 01 es para responder "Rara vez" y el número 00 para responder "Nunca".

Una vez llenado el cuestionario, se evaluó la sumatoria de los valores dados a cada categoría, mediante una escala de respuestas que va de los números del 01 al 30, siendo el número 01 la calificación mínima y el número 30 la más alta calificación. Si la sumatoria de cada categoría es menor o igual a 15 ( $0 \leq 15$ ) esa categoría es ubicada en la casilla de los factores negativos internos o externos, respectivamente, dentro de la matriz FODA. Si el resultado de la sumatoria es mayor ( $>$ ) de 15, las categorías se ubican en los factores positivos.

**Segunda Etapa.** Caracterización de las agrupaciones madereras y muebleras en el Municipio de Hidalgo, Michoacán.

Como instrumento de recolección de la información necesaria para caracterizar a las agrupaciones, se empleó un cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas de opción múltiple, contemplando respuestas simples de SI o NO y usando una lista de opciones.

Para la determinación de los *items* que nos permitan caracterizar la situación en las que se encuentran las agrupaciones, se tomó como referencia lo planteado por López (2013) y Marcone y Martín del Buey (2003) como se muestra en el Cuadro 12, un instrumento en que abordan los conceptos de los factores organizativos, el liderazgo, la competitividad con las sub-variables.

Cuadro 12. Factores organizativos, el liderazgo y la competitividad con sus sub variables.

VARIABLE	SUB-VARIABLE
Antecedentes	Historia
	Razones de agrupación
	Figura jurídica
	Miembros de la agrupación
Cultura organizacional	Comunicación abierta
	Confianza
	Colaboración y apoyo
	Estructura clara
Liderazgo	Transformacional
	Transaccional
	Resolución de problemas
Competitividad	Capacidad de gestión
	Productividad
	Demanda

Fuente: elaboración propia.

El instrumento consiste en respuestas (indicadores) clasificadas en ocho categorías, donde se obtiene la información de cada una de las variables, se le adiciona una breve explicación para la comprensión de lo que se pretende diagnosticar. Las dos primeras categorías consisten en el apartado de datos estadísticos y antecedentes de las agrupaciones, Cuadro 13.

Cuadro 13. Categorías, indicadores y preguntas.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>NO. DE INDICADORES</b>	<b>TIPO Y NATURALEZA DE PREGUNTAS</b>
<b>Datos Estadísticos</b>	6 indicadores	Cerradas. Opción múltiple.
<b>Antecedentes</b>	10 indicadores	Cerradas. Abiertas. Opción múltiple.
<b>Cultura Organizacional</b>	24 indicadores	Cerradas. Abiertas.
<b>Liderazgo</b>	09 indicadores	Cerradas.
<b>Valores</b>	07 indicadores	Cerradas.
<b>Capacidad de Gestión</b>	07 indicadores	Cerradas.
<b>Demanda</b>	09 indicadores	Cerradas. Opción múltiple. Abiertas.
<b>Productividad</b>	07 indicadores	Cerradas. Opción múltiple. Abiertas.

Fuente: elaboración propia.

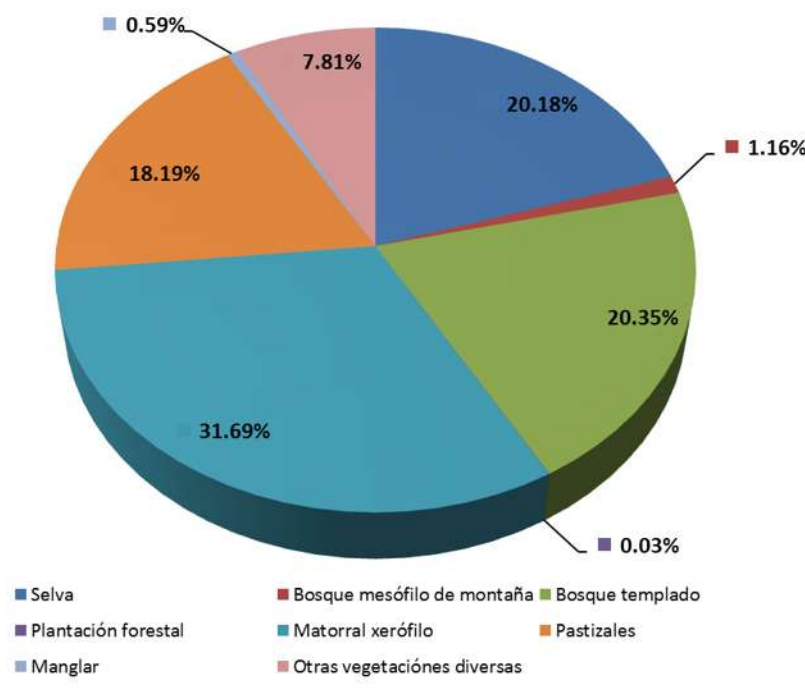
## 5. RESULTADOS

### 5.1. EL SECTOR FORESTAL EN MÉXICO.

#### 5.1.1. EL SECTOR FORESTAL Y DE LA MADERA EN MÉXICO

México cuenta con un equivalente del 70% (158,991,073 hectáreas) de vegetación forestal, de las cuales los matorrales xerófilos abarcan el 31.69%; los bosques templados 20.35%; las selvas 20.18%; los pastizales 18.19%; y el resto de especies de vegetación forestal, incluyendo las plantaciones forestales, son el 9.59%, ocupando el décimo segundo lugar en el mundo, en cuanto a superficie boscosa, seguido de Rusia, Brasil, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, China, Australia, Congo, Indonesia, Perú, India y Sudán (SEMARNAT, 2014), Figura 6.

Figura 6. Uso de suelo y Vegetación México.



Fuente: con datos de SEMARNAT (2013)

En términos de la participación por grupo de especies en la superficie de bosques y selvas en México: en el ecosistema de bosques, el 40.49% es de coníferas; el 29.70% son latifoliadas, 30.85% son coníferas y el 0.3% de plantaciones forestales. En cuanto a selvas: las selvas altas y medianas constituyen el 45.72% y de selvas bajas el 30.29%.

La producción forestal en México se mide por el volumen de aprovechamiento y se subdivide por dos categorías:

- **Producción Maderable.** Son los materiales leñosos que se clasifican por genero/grupo, de acuerdo a sus características biológicas y por tipo de producto, el cual se encuentran con base a la producción que este tiene.
- **Producción No Maderable.** Son las especies y productos de recolección.

El Cuadro 14, presenta los productos según su categoría y clasificación:

Cuadro 14. Subdivisión del Volumen de la producción forestal en México.

CATEGORÍA	GÉNERO/GRUPO	PRODUCTO
<b>Producción Maderable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pino</li> <li>• Oyamel</li> <li>• Encino</li> <li>• Preciosas</li> <li>• Comunes tropicales</li> <li>• Otras coníferas</li> <li>• Otras latifoliadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuadría</li> <li>• Celulosa</li> <li>• Chapa y triplay</li> <li>• Postes, pilotes y morillos</li> <li>• Leña</li> <li>• Carbón</li> <li>• Durmientes</li> </ul>
<b>Producción No Maderable</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resinas</li> <li>• Fibras</li> <li>• Gomas</li> <li>• Ceras</li> <li>• Rizomas</li> <li>• Tierra de monte</li> <li>• Otros (hongos, semillas, hojas, nopal, tallos, frutos, musgo, heno)</li> </ul>

Fuente: (SEMARNAT, 2014).

### 5.1.2. LA PRODUCCIÓN FORESTAL MADERABLE

El Anuario Estadístico de la Producción Forestal 2014 de la SEMARNAT, expresa que en el período comprendido de los años 2003 al 2012, la producción forestal maderable en México en el año 2012 alcanzó un volumen de 5,900,000 millones de metros cúbicos de rollo (m<sup>3</sup>r), lo que significa una notoria disminución con respecto al volumen logrado en el año 2007 en que obtuvo una producción de 7,000,000 m<sup>3</sup>r, siendo la anualidad 2011 la que en dicho período registró la menor producción, con 5,500,000 m<sup>3</sup>r, por lo cual se advierte que la anualidad del año 2012 superó la precedente con un incremento del 07.80%.

En la República Mexicana la producción forestal maderable se localiza en los siguientes Estados: Durango (32.97%); Chihuahua (17.72%); Michoacán (08.11%); Oaxaca (07.32%) y Veracruz (05.24%), con una mayor producción en el año 2012, cuyos Estados aportaron el 71.37% de la producción, que representa 4,200,000 m<sup>3</sup>r de la producción total, misma que registra un volumen de 4,673,39 m<sup>3</sup>r. Deben sumarse a las mencionadas

Entidades Federativas, los Estados de Colima, Distrito federal, Guanajuato, México, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa y Zacatecas.

El porcentaje de m<sup>3</sup>r de los productos principales maderables que se obtuvieron en el año 2012 respecto al año 2011; la madera para aserrío (escuadría y durmientes) fue el producto con mayor producción en período de tiempo de los años 2011 y 2012 con el 74.0% (4.4 millones de m<sup>3</sup>r); la chapa y el triplay aumentaron su volumen de producción alcanzando el 77.2% con respecto al año 2011; el combustible de carbón y los postes tuvieron un decremento del 6.3% y 81.3% respectivamente (SEMARNAT, 2014).

Los principales géneros y/o grupos con producción durante el año 2012 fueron: el pino con 79.90% y el encino con 08.80% de los m<sup>3</sup>r aprovechados; los restantes 11.30% corresponden a los otros géneros y/o grupos. Se observa que en la producción de la especie pino hubo un ligero incremento en la anualidad 2012, pues en la anterior, 2011, se había logrado una producción del 73.60 %.

### 5.1.3. PRODUCCIÓN FORESTAL NO MADERABLE

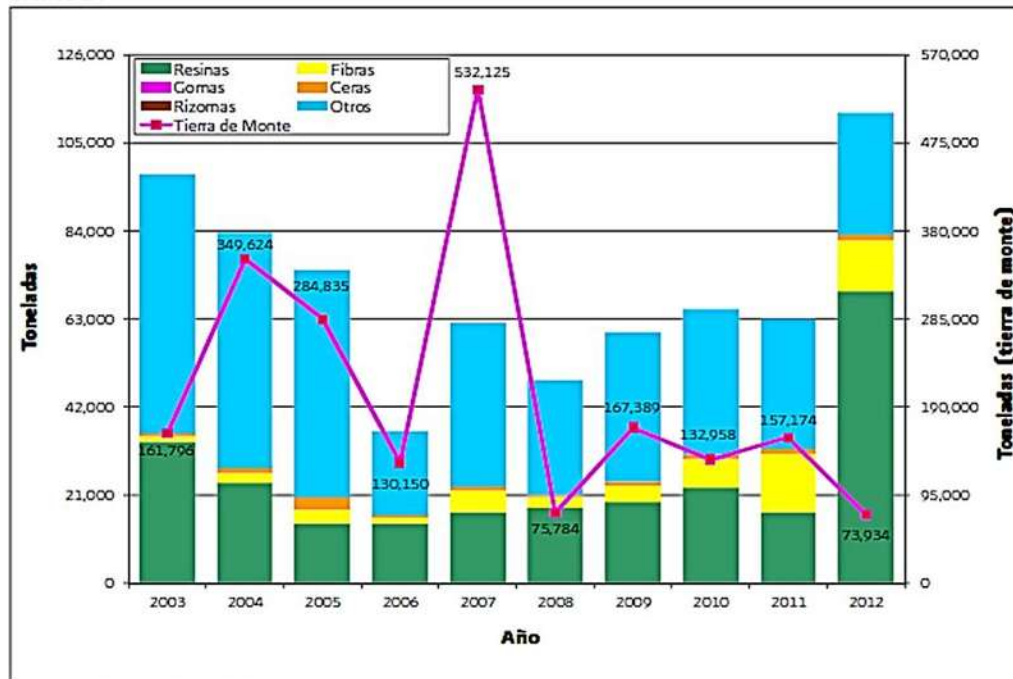
En el año 2003, la producción no maderable tenía un volumen de producción de 259,377 toneladas (t), esta producción a lo largo del periodo de tiempo del 2003 al 2012 ha tenido varios incrementos y decrementos: en los años 2004, 2005 y 2006 existió una participación con 349,624 t, 359,347 t y 166,363 t, respectivamente, siendo el 2006 año con la menor producción, semejante a la anualidad de 2008 (124'237 t), esto debido a la baja de aprovechamiento de la tierra de monte.

Para el año 2007, se presenta un volumen de 594,275 t Para el 2009 presentó un aumento del 82.70% (226,947 t). El último año de este periodo que corresponde al 2012, se observa un decremento en el volumen de la producción no maderable, con 186,018 t representando una disminución del 15.50% con respecto al año anterior (SEMARNAT, 2013).

El 2012 fue el año con mayor crecimiento en los últimos 10 años (2011-2012), para la producción forestal no maderable, participando con \$ 817,300,000.00 M.N. y obteniendo un crecimiento del 179.10% con respecto a la mitad del período año 2008, Figura 7.

A partir de que la tierra de monte se consideró un producto fuera de la clasificación denominada "otros productos", a lo largo de los últimos 10 años ha sido uno de los productos de mayor aporte, siendo el año 2007 el que ha tenido una mayor producción con 532125 t y la más baja fue en el año 2006, con 36,213 t. La resina de pino aporta más de 50% del valor de la producción forestal no maderable en el ámbito nacional, seguida por las fibras y otros.

Figura 7. Producción forestal maderable en el período 2003-2012, medido en toneladas y toneladas de tierra de monte.



Fuente: (SEMARNAT, 2014)

Los Estados de Jalisco, Sonora, México, Michoacán y Morelos contribuyeron con el 74.5% de la producción no maderable, incluyendo tierra de monte. Gracias al valor que aporta Michoacán basado fundamentalmente en la resina de pino y otros productos, este es el único de los estados principales de producción maderable que aportan valor alto de producción no maderable, con 15,680 t, sin superar al Estado de Jalisco, que es el Estado que aporta mayor volumen de producción no maderable, con 42,946 t, seguido de Sonora con 36,857 t.

#### 5.1.4. INDICADORES ECONÓMICOS DEL SECTOR FORESTAL EN MÉXICO

El promedio del Producto Interno Bruto (PIB) del sector forestal en los años 2008-2012, es de 34,832 millones de pesos. Para lo correspondiente a 2012 se reportaron \$ 37,624 millones de pesos, obteniendo un incremento del 07.70% con respecto al año 2011, que fue de \$ 34,933 millones de pesos, reflejando una participación del 0.03% al valor del PIB Nacional.

La balanza comercial de productos forestales presenta mínimas variaciones en su déficit durante los años 2008-2012, inicia el período con un déficit total de \$ 5.8 mil millones de dólares y al final de \$ 5.5 miles de millones de dólares para el período 2008-2013.



Los principales conceptos que componen la balanza comercial de productos forestales de México son: los productos maderas, productos celulósicos y productos de papel, este último es el producto que tiene una mayor participación a nivel general. En el año 2012 tuvo \$ 1,076,039 millones de dólares en exportaciones e importaciones de \$ 4,715,057 miles de dólares. Referente a los productos de madera y celulósicos, se observa que no ha disminuido.

En lo que respecta a los conceptos de productos de madera y productos celulósicos, el primero ha tenido un déficit fluctuante, en el 2008 tenía - \$ 1,084, 319 millones de dólares y para el 2012 solo disminuyó \$57, 918 millones de dólares lo que representa el 05.60% de variación al respecto al 2008.

Los productos celulósicos son el tercer concepto de producto forestal y en el último año ha tenido mayores importaciones, que exportaciones, con \$78, 818.00 y \$495,994.00 millones de dólares, respectivamente.

El consumo de productos forestales en el período 2008-2012. Como se muestra en el Cuadro 15, se inició el período con un decremento del 37.0%, con respecto al año anterior. El incremento más alto se registró en 2009 con un aumento del 27.0% con respecto al 2008, mientras que para los años siguientes se tuvo un decremento del 7.1% en 2010 y del 10.3% en 2011 con respecto al año anterior,

Cuadro 15. Consumo aparente del período 2008-2012 de productos forestales

CONCEPTO	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
Producción nacional	6,305	5,809	5,610	5,501	5,910
Importación	17,539	22,182	17,297	15,595	15,950
Exportación	6,989	6,578	3,024	3,256	3,913
Consumo aparente	16,854	21,412	19,883	17,840	17,947
Relación prod/consumo %	37%	27%	28%	31%	33%

Fuente: (SEMARNAT, 2013).

Para los años 2011 y 2012, el consumo aparente resalta un incremento de las importaciones en madera para combustibles en forma de leña y carbón (35.30%), durmientes (17.70%) y escuadría (06.90%) (SEMARNAT, 2013).

#### 5.1.5. RESULTADOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y LEGISLACIÓN

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (2014), el marco jurídico en materia laboral es:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.

- Tratados y Convenios Internacionales celebrados por México.

El sector forestal en México ha carecido de una gestión articulada de los órdenes de gobierno (Nacional, Estatal y Municipal) vinculados al sector, en la definición y aplicaciones de los programas forestales, sus políticas, estrategias y proyectos encaminadas a satisfacer objetivos en común. Este sector ha sido explotado de manera poco sustentable a lo largo del tipo, causando degradación y desaprovechamiento del potencial que tienen los bosques para generar empleo y desarrollo.

En el año 2001 por decreto del Presidente de la República Mexicana (2000-2006), Vicente Fox Quesada, se instituyó la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), como órgano descentralizado de la administración pública federal, coordinada por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), cuya finalidad es el contribuir a elevar la calidad de vida de los mexicanos, el crecimiento del empleo y oportunidades de desarrollo por medio del Manejo Forestal Sustentable (MFS), asunto considerado de seguridad nacional, a través de criterios de inclusión, competitividad y desarrollo regional, mediante el favorecimiento e impulso de las actividades productivas, de conservación y restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes, programas y la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable (SEGOB, 2001).

Para el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A.C. (CCMSS) en el año de 2014, el marco normativo y las regulaciones impuestas del sector forestal son excesivas y la serie de trámites que se requieren por parte de la SEMARNAT para llevar acabo el aprovechamiento de la madera, genera desincentivos para cumplir la ley, por lo cual no se logran los resultados esperados, haciendo que se realice el aprovechamiento de forma ilegal y sin una planificación que controle el uso del recurso natural. Las políticas que si pueden beneficiar al sector forestal, son aquellas que tengan un enfoque sustentable, con gobernabilidad local, con capacidades organizativas y técnicas por parte de los beneficiarios así como de los productores del bien forestal, Invirtiendo en infraestructura carretera, investigación científica, capacitación y apoyo de establecimiento de tecnologías de punta, además de sistemas de información de mercados y acceso a créditos.

En el año del 2010, se lanzó el Programa ProÁrbol, Programa que constituyó un mecanismo para la instrumentación de estrategia del gobierno federal en torno a priorizar el desarrollo sustentable en México. De esta manera, ProÁrbol integró los programas de la CONAFOR, con la finalidad de simplificar y elevar los niveles de eficiencia en la asignación de recursos públicos en materia forestal, contemplando inicialmente programas de planeación y organización forestal, la producción y productividad, la conservación y restauración forestal, así como la elevación del nivel de competitividad (Del Ángel-Mobarak, 2012).

Uno de los programas planteados para resolver la falta de organización en los eslabones de la cadena productiva forestal, fue la estructuración del “Programa de Cadenas Productivas Forestales”, cuya finalidad es el contribuir al desarrollo de mercados, así como facilitar la vinculación de todos los eslabones de la cadena de producción (CONAFOR, 2014). A estas agrupaciones las define como las alianzas que establecen entre sí diversos actores

del sector forestal, para hacer posible la producción, transformación y comercialización de los productos provenientes de los bosques naturales, plantaciones comerciales y especies forestales no maderables, así como también para la prestación de servicios en este tipo de zonas.

El método de estas alianzas se basa en la cooperación, asociación, alianza y complementariedad entre sus integrantes, que permitan alcanzar la competitividad de sector, con las ventajas competitivas de liderazgo en costos, diversificación y variedad de productos y la disponibilidad de materia prima.

#### 5.1.6. LA INDUSTRIA FORESTAL

Las actividades industriales productivas del sector forestal, están estructuradas por una cadena productiva conformada por tres tipos de actividades:

1. La actividad Primaria (silvicultura).
2. La Actividad Secundaria (industrial).
3. La Actividad Terciaria (servicios y comercialización).

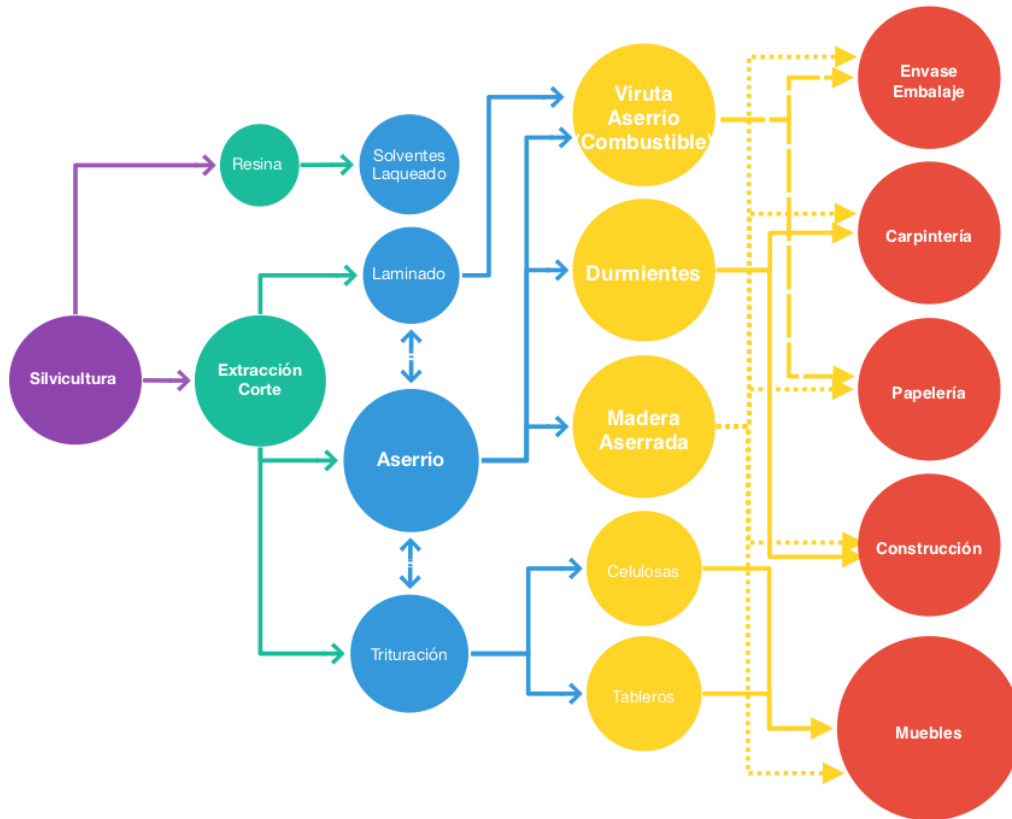
En la Figura 8, se muestra las actividades que componen cada una de los sectores. La industria maderera y mueblera en México se encuentra en 3 ramas económicas de actividad: el aprovechamiento forestal (Clase 113); industria de la madera (Clase 321); la fabricación de muebles, colchones y persianas, así como otros productos de madera (clase 337)<sup>3</sup>.

La ubicación y composición estructural de las empresas que constituyen las clases 113 y 321, por lo general se encuentran localizadas en un entorno rural, mientras que las empresas de la clase 337 se encuentran en zonas urbanas o semiurbanas, estructuradas en pequeñas, medianas y grandes industrias. En términos generales, el Sector Madera y Muebles están conformados por una gran diversidad de industrias. Algunas de estas industrias abarcan procesos de industrialización primaria de la madera y tienen un menor nivel de desarrollo que aquellas abocadas al sector industrial secundario.

---

<sup>3</sup> Esta clasificación de ramas económicas está dada por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en INEGI (2014).

Figura 8. Cadena de producción del sector forestal en México.



Fuente: elaboración propia.

La Cámara Nacional de la Industria y la Transformación CANACINTRA (2015), clasifican el sector industrial mueblero de la siguiente manera de acuerdo a los productos finales producidos y materias primas; los muebles de madera preciosa/comercial, los muebles de madera aglutinada y FABRICACIÓN y la reparación de muebles metálicos y accesorios, Cuadro 16.

El PIB promedio del 2001 al 2011 tuvo un incremento anual del 2.28% total siendo el 25.1% anual combinado de las industrias del mueble de madera en México fue de \$39, 944.08 miles de pesos. El PIB total de toda la industria en el mismo período de tiempo tuvo un incremento del 97.9% equivalente al 8.9% anual. La industria de madera y mueble se encuentra en una etapa de crisis, haciendo una comparación con los datos del total de las industrias, esta última creció 3.9 veces más que la mueblera (INEGI, 2014).

Espinosa (2012) en su artículo, “La industria y el comercio del mueble en México”, analiza y estructura los datos del sector mueblero y maderero en México con datos obtenidos por el INEGI en los años 2004 y 2006, donde el sector aporta el 1.7% del total de establecimientos en el país, el 2.42% de personal ocupado y el 1.96 del total de mercancías

compradas para la reventa, abarcando también el 4.03% de los establecimientos considerados grandes.

Cuadro 16. Clasificación de productos de la industria maderera y mueblera en México.

MUEBLES DE MADERA PRECIOSA/COMERCIAL	MUEBLES DE MADERA AGLUTINADA	FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS Y ACCESORIOS
Cabeceras	Cocinas integrales	Alacenas
Buros	Camas	Archiveros
Esquineros	comedores	Bancos
Comedores	Escritorios	Camas, literas
Vitrinas	Roperos	Cocina integrales
Mesas	Cómodas	Escritorios
Roperos	Salas	Góndolas de auto servicio
Cómodas	Sillas	Mesas
Sillas, Sillones		
Sillones, Sofas		

Fuente: (CANACINTRA, 2015)

En la clase de actividad (455111) el producto recamarás, literas y cunas representan el 31.87% (2,483,583 piezas) del total de 7,793,386 piezas de productos consumados, seguidas por las salas con el 17.63% (1,502,090 piezas), justificando el consumo elevado de las recámaras, porque son compradas por parejas o de forma individual, mientras que las salas y comedores son compradas para toda la familia (Espinosa, 2012).

#### 5.1.7. EL PRODUCTO MUEBLE DE MADERA

La materia prima principal para la fabricación de muebles de madera en México, la constituye la madera de pino, aun y cuando en la actualidad se están empleando en el mundo los tableros de densidad medial (MDF), utilizando madera sólida para bastidores y estructuras, las otras materias primas usadas en lo común son; herrajes, barnices, textiles, plástico, metal, alambre, bejuco, pinturas y adhesivos (Bancomext, 2004).

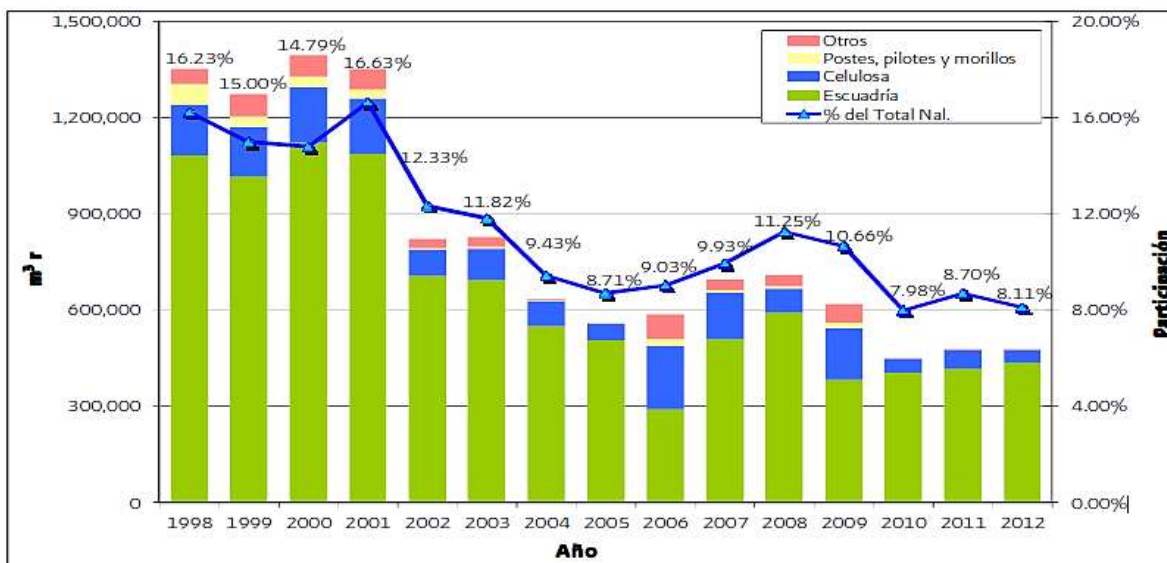
Los muebles de madera son un conjunto de objetos fijos o móviles, que forman parte de un ambiente con fines utilitarios o decorativos, como mesas, sillas, escritorios, camas, entre otros y pueden ser utilizados en el hogar (cocinas, dormitorios, salas, baños), oficina, en la industria hotelera o el comercio. Su clasificación puede ser por la calidad, el acabado, las materias y formas o por la normalización (Chapela, 2010).

La industria mueblera en México, cuenta con mano de obra barata de tipo artesanal, así también con el conocimiento de producción de mueble rústico, semi-industrial, flexibilidad para producir diversas manufacturas, una abundante fuente nacional de materias primas, así como acceso a equipos y materiales provenientes de los Estados Unidos de Norte América.

## 5.2. EL SECTOR FORESTAL EN EL ESTADO DE MICHOACÁN.

El Estado de Michoacán ocupa actualmente el tercer lugar a nivel nacional en producción maderable y el primer lugar en producción no maderable. Durante el período de los años 2003 al 2012, la Entidad ha presentado un incremento de producción maderable de 915 mil m<sup>3</sup>r, teniendo el 08.11% de participación nacional. El producto que más aporta al Estado es la escuadrilla (aserrío) con 435,934 mil m<sup>3</sup>r (SEMARNAT, 2013), Figura 9.

Figura 9. Producción forestal Maderable Michoacán período 2003-2012.



Fuente: (SEMARNAT, 2014)

El pino aporta el 81% (389,566 m<sup>3</sup>r) de participación productiva y un valor de \$516,392.00 pesos, seguido del oyamel con un valor de \$ 46'467'463.00 pesos y 9% (44'485 m<sup>3</sup>r). Tomando en cuenta que la mayor producción del producto denominado escuadrilla abarca 364,341 m<sup>3</sup>r, siendo el 84% del total de producción de pino y el resto 16% (25, 225 m<sup>3</sup>r) se distribuye en los demás productos maderables. La mayoría de estas escuadrías son destinadas al sector manufacturero de mueble.

En cuanto al aprovechamiento de los productos forestales no maderables, Michoacán produce 15,684 t de resina, con un valor de \$ 156,835,232.00 pesos en el año 2012, ocupando el tercer lugar a nivel nacional, antecedéndolo los Estados de Jalisco (37,531 t) y de México (16,770 t).

La resina se procesa en 18 plantas: 14 particulares, 2 comunales y 2 ejidales, obteniendo breya y aguarrás como productos derivados en 3 plantas tratadoras. Las unidades empresariales se encuentran distribuidas en 3 regiones del Estado principalmente la Zona Oriente, donde destacan los Municipios de Hidalgo y Susupuato; Zona Centro, con

Morelia, Queréndaro, Zinapécuaro, Salvador Escalante y Pátzcuaro; Zona de la Meseta Purépecha con Panindicuaró, Uruapan, Taretan, Tancitaro, Peribán, Cherán, entre otros (COFOM, 2007).

Michoacán, en cuanto los demás productos no maderables (fibras, gomas, ceras, rizomas y otros no maderables) no registran datos significativos según la SEMARNAT (2014). Los encadenamientos productivos de los productos no maderables que generan un valor agregado al producto primario y constituyen una fuente de divisa en la población en el Estado de Michoacán, con excepción de la resina, las plantas medicinales, los hongos, tierra de monte, orquídeas, cetáceas, musgos, así como la conservación de los ecosistemas y biodiversidad, la caza y el ecoturismo (COFOM, 2007).

Las problemáticas que existen en el sector son el acceso a financiamiento para capital de trabajo y subsidios refaccionarios (equipamiento e infraestructura), así como los aspectos organizativos con una limitada cultura empresarial, con capital social desarticulado, la competencia desleal y la tala clandestina.

La Cadena de Producción en el Estado de Michoacán observa una débil integración por parte de sus integrantes, acarreado deficiencias en el proceso, baja calidad en las materias primas, mano de obra poco calificada, con altos costos de producción, generando no aprovechar las cercanías geográficas y coincidencia de intereses.

## 5.3. SITUACIÓN FORESTAL Y MUEBLERA EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO, MICHOACÁN

### 5.3.1. ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

Las actividades económicas primarias que se desarrollan en el municipio; son los aspectos agrícolas, los cuales representan el 12% de la actividad económica siendo la cosecha de maíz, haba, ajo, pepino, trigo y tomate con un total de 10,111 habitantes, en áreas de temporal y riego; la fruticultura produce manzana, durazno, membrillo, capulín, maguey pulquero, perón, aguacate, higo, chabacano y granada roja con el 5%; la ganadería aporta otro 05% de la actividad económica con la producción de bovinos, caprinos, caballo, asno y mular; la acuicultura produce principalmente especies como la trucha arcoíris, la lobina, la carpa y la tilapia, con un 02%.

Las actividades del sector secundario, son las que tienen mayor productividad en el municipio, principalmente en el área manufacturera, con el 30% de la actividad económica, la cual, consiste en la producción de productos metálicos, productos muebleros, productos minerales, productos no metálicos, prendas de vestir, papel, hule y plástico. En su mayoría

la población del municipio viven de la industrialización de la madera<sup>4</sup> en unidades económicas, con actividades como: aserraderos, resineras, talleres de fabricación de muebles y artesanía.

. Es importante destacar que las características de superficie del Municipio más del 70% de ella es forestal, compuesta por bosque, selva y pastizal, de la cual en el año 2010 se

En el sector terciario el Municipio cuenta con actividades como el comercio, servicios de esparcimiento, servicios de alojamiento y arrendamiento de inmuebles. Los giros de los establecimientos comerciales terciarios en su mayoría giran alrededor de la actividad comercial forestal, la fabricación de muebles y agricultura: tiendas refaccionarias, ferreterías, tlapalerías, despachos de prestadores de servicios profesionales, hospitales, consultorios médicos generales y con especialidades, laboratorios clínicos y técnicos, artículos para el hogar, artículos de vestido y calzado, restaurantes, entre otros.

### 5.3.2. PRODUCCIÓN MADERABLE Y NO MADERABLE DEL MUNICIPIO

La producción maderable forestal en el Municipio de Hidalgo en el año 2012, Michoacán fue de 41,616 m<sup>3</sup>r aportando el 8.7% de la producción en el Estado de Michoacán (478,535 m<sup>3</sup>r). El Municipio proporciona el 8.04% del aprovechamiento del recursos forestales en la especie de coníferas (pino, oyamel, encino) destinados al aprovechamiento industrial (INEGI, 2014).

La producción no maderable del Municipio se centra principalmente en la producción de resina, con una producción del 1137.01 t, siendo el 09.7% de la producción estatal, con un valor económico de \$11,938, 616.00 pesos.

### 5.3.3. SITUACIÓN MADERABLE Y MUEBLERA EN EL MUNICIPIO

Según información de la Comisión Forestal de Michoacán (COFOM), en el año 2010 el Municipio de Hidalgo, Michoacán contaba con una existencia estimada de más de 1,200 talleres destinados a la producción de muebles de madera, cuyo producto abastece el mercado de la República Mexicana, teniendo una capacidad productiva de 17,000 muebles por semana, aproximadamente, siendo su zona centro en donde se advierte el mayor volumen de venta, con un 38%, le sigue la parte norte del país con un 17%.

Los principales productos que se fabrican en el Municipio son los comedores, roperos, alacenas, bases de cama, tocadores, cajoneras y otros muebles. En promedio, los comedores son los muebles más caros (precio promedio de \$ 3,352.00 pesos por unidad), y los más económicos son las bases de cama (precio promedio de \$ 606.36 pesos por unidad). Los libreros representan la “media” con un monto de \$ 1,524.51 pesos por unidad, estimándose que la producción total de muebles de los integrantes de la. Los otros muebles más fabricados son percheros, puertas, repisas, seguidos de los roperos (23.82%). Los

---

<sup>4</sup> . Es importante destacar que las características de superficie del Municipio de Hidalgo, Michoacán, más del 70% de ella es forestal, compuesta por bosque, selva y pastizal, de la cual en el año 2010 se obtuvo una producción de 26,831 m<sup>3</sup> de Pino y 6,639 m<sup>3</sup> de Oyamel (INEGI, 2010).



estilos de muebles producidos son 3: tradicionales con el 90%, los contemporáneos con el 5% y otros con el 05%.

El nivel de competencia del mercado, así como la cantidad de empresas que ofertan similar gama de productos a nivel nacional, ha hecho que empresas propias de la región se agrupen en forma de asociación de empresas y cadenas productivas, para generar fortalezas y aprovechar los beneficios que les otorgue las características de la localidad. De donde se desprende la gran importancia que tiene la producción mueblera en esta localidad, circunstancia que justifica que se realicen labores de investigación pertinentes que permitan un desarrollo prospero.

El sector forestal y mueblero del municipio cuenta con la siguiente diagnostico a través de una matriz FODA, obtenido en el año 2010 por parte de la COFOM, Cuadro 17:

Cuadro 17. Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector forestal mueblero en el municipio de Hidalgo, Michoacán.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra experimentada.</li> <li>• Capacidad de fabricación.</li> <li>• Disponibilidad de cambio.</li> <li>• Precios Competitivos.</li> <li>• Existencia de flotillas de vehículos para la entrega del producto.</li> <li>• Experiencia en la producción de muebles de madera.</li> <li>• Mano de obra suficiente.</li> <li>• Capacidad instalada.</li> <li>• Realización del proceso productivo completo.</li> <li>• Combinación de diferentes materiales maderables para la fabricación del mueble.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala capacidad de ventas.</li> <li>• Incapacidad para calcular los costos de producción.</li> <li>• Falta de liquidez financiera.</li> <li>• Mala capacidad de organización.</li> <li>• Falta de financiamiento.</li> <li>• Carencia de tecnológica de innovación.</li> <li>• No cuentan con sistemas de información.</li> <li>• Tiempos de entrega.</li> <li>• Tecnología deficiente.</li> <li>• Poco involucramiento en actividades de valor agregado.</li> <li>• Insuficiencia de productos y servicios.</li> <li>• Bajos márgenes de utilidad.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• No se cuenta con puntos de venta.</li> <li>• No se cuenta con programas de capacitación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con apoyo e instituciones educativas, de gobierno y sociales.</li> <li>• Se cuenta con el apoyo de los tres niveles de gobierno e instituciones.</li> <li>• Existen nichos de mercados.</li> <li>• Gran inversión del sector forestal sin antecedentes.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Gran demanda del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de intermediarismo.</li> <li>• Nuevos productores de muebles en el país (competencia).</li> <li>• Fabricantes con sistemas de producción de nueva tecnología.</li> <li>• Inseguridad en el país.</li> <li>• Agotamiento del recurso forestal.</li> <li>• Entrada de productos, herramientas y maquinaria de otros países.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Inestabilidad económica nacional.</p>

Fuente: (COFOM, 2010).

## 5.4. DIAGNÓSTICO DE LAS AGRUPACIONES EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO MICHOACÁN

Mediante los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas en el trabajo de campo para el diagnóstico de los estudios de casos, se llevó a cabo por medio de una matriz de FODA, posteriormente se presentan la caracterización de los elementos con los que cuenta las agrupaciones, según el grado de evolución que tales agrupaciones presentes en el Municipio de Hidalgo, Michoacán, en relación a la actividad maderera y mueblera.

### 5.4.1. CASO 1. GRUPO DE FABRICANTES MUEBLEROS DE MICHOACÁN, A.C. (GRUMICH)

#### 5.4.1.1. Elementos y antecedentes asociativos del grupo de fabricantes muebleros de Michoacán, A.C. (GRUMICH)

El Grupo de Fabricantes Muebleros , A.C., se constituyó en el año del 2003 cuando FIRA detecta el alto potencial económico que existe en el municipio de Hidalgo, Michoacán a causa de la actividad forestal que se realiza, basándose en los niveles de consumo de materias primas y los volúmenes de venta diarias del producto final mueble.

La forma de constitución de la agrupación es de carácter privado, con personalidad jurídica de tipo moral, denominada Sociedad Anónima de Capital Variable. Está confirmado por 31 socios de los cuales por características operativas y niveles de ventas 21 son pequeñas empresas y 10 son microempresas.

#### MISIÓN

La captación de créditos productivos, la compra de materias primas por volúmenes a mejores costos, a través de un centro o bodega existiera todos los productos que se emplean para realizar un mueble para que los socios fueran a comprar a ese lugar.

#### VISIÓN

Llegar a trabajar con recursos propios generando utilidades seguir acrecentando el capital y generar utilidades.

#### CAUSAS PARA LA GENERACIÓN DE LA AGRUPACIÓN

Para GRUMICH los elementos de producción seguidos de la comercialización son los de mayor trascendencia para el sector forestal y mueblera del municipio, la implementación de ventajas competitivas o el desarrollo de ventajas en estos aspectos es la justificación por la que se agruparon.

El objetivo de agruparse fue el generar una empresa proveedora de materias primas para la producción de muebles a través de una economía de escala, y de esta forma contrarrestar los aspectos negativos de la producción y comercialización, para establecer ventajas competitivas que permita elevar la rentabilidad de las empresas socias.

En los últimos tres años la agrupación ha recibido apoyos gubernamentales por parte de la federación y del estado, estos han sido destinados para la inversión de capital (trabajo, maquinaria) y comercialización.

## LOGROS

Para el presidente de la agrupación a lo largo de 10 años de creación uno de los logros ha sido el desarrollo de un evento de Exposición de Muebles en el municipio, cuyo objetivo es la difusión del producto, así como la captación de nuevos clientes y nichos de mercados. Otro logro es la creación de otra agrupación forestal mueblera, con el modelo organizativo de la CONAFOR denomina Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V., esto en razón de que por las características de personalidad jurídica y antecedentes de GRUMICH, CONAFOR no lograban ser candidatos para los apoyos otorgados ´por la dependencia.

## POLÍTICAS PÚBLICAS Y AGENTES DE GOBIERNO

Para la agrupación las políticas públicas planteadas por las dependencias gubernamentales con relación a los forestal y económico, han fracasado debido a que son planteadas sin que se conozca en realidad las características del sector. GRUMICH expone que las políticas públicas y sus actividades tienen que ir dirigidas a la generación e proyectos productivos, de capacitación, vinculación, financiamiento e innovación.

## PROBLEMÁTICA DE LA AGRUPACIÓN

Esta sociedad se encuentra estancada y al borde de la desaparición porque la relación y el desenvolviendo dentro de la agrupación es muy negativa, no existe vinculación entre los socios, vamos saliendo de un período de crisis económica donde estamos debilitados, no existe el ánimo de seguir por parte de la mayoría. Nunca se ha generado actividades que propicien la vinculas entre los socios y existe un ambiente de celos industriales”.

## RELACIONES PRODUCTIVAS (CULTURA ORGANIZACIONAL)

En GRUMICH la participación activa de la mayoría de los socios no existe, esta agrupación solamente la mesa directiva tiene una participación, no han desarrollado acciones que fomenten la relación entre los socios, hay un carente flujo de comunicación

que limita el intercambio de conocimiento y aprendizaje, causado por la desconfianza e incertidumbre.

La interacción entre los miembros de la agrupación es carente entre la mayoría de ellos, la relación solo existe cuando hay reuniones de asamblea las cuales se realizan una vez al mes.

## VALORES

Entre los socios conocen los objetivos, su misión, visión y valores de la organización sin embargo, no comparten plenamente la filosofía de estos aspectos.

La incertidumbre que existe en la agrupación es causada por la desconfianza y la carente relación de los socios. El lenguaje entre los socios y la mesa directa no es claro ni fluido.

La mayoría de socios ven a la agrupación como un proveedor más que puedan depender de él no con base en la capacidad de oferta de materias primas a precios más bajos que el de algún otro proveedor, de no ser así no existe vínculo o algún compromiso más allá que el de estar agrupados.

De los 31 miembros de esta agrupación 15 pertenecen a las Cadena Productiva forestal de Cd Hidalgo, Michoacán, las formas de interacción y relación en esta agrupación es diferente en ella, la mesa directiva y los demás socios fomentan la interacción entre todos.

## CAPACIDAD DE GESTIÓN

La agrupación no cuenta con actividades de desarrollo de nuevas tecnologías ni la innovación de las existentes para la fabricación de muebles, no cuentan con procesos y programas de mejoras continuas.

La aportación constante de cuotas por parte de 12 socios y los recursos económicos para adquirir los productos ofertantes, son aportados por los socios al momento de definir la compra de una materia prima necesaria por la mayoría, caso contrario no existe otro flujo de ingreso con que cuente la organización. No tienen un plan de presupuestos para la adquisición de tecnología o insumos constantes.

## DEMANDA

La principal actividad a la que se dedican los miembros de la agrupación es la fabricación de muebles (23 miembros), seguido por el aserrío (16 miembros) y la venta de viruta y aserrín (14 miembros), en esta agrupación existe un Licenciado en contabilidad pública y un Licenciado en Derecho. Los dos profesionistas se encuentran como socios

inactivos al no estar participando en los eventos, ni estar al corriente con sus cuotas. Ellos decidieron pertenecer a la agrupación con el objetivo de tener de clientes a los miembros de la organización.

Los socios de la agrupación realizan las siguientes actividades dentro de la cadena productiva para la fabricación de mueble:

Cuadro 18. Actividades económicas productivas de los socios del Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, A.C.

<b>Productiva</b>	<b># Socios</b>	<b>Comercialización</b>	<b># Socios</b>	<b>Servicios</b>	<b># Socios</b>
Silvicultura	2	Muebles	3	Asistencia técnica	1
Extracción y corte	8	Herrajes de madera	8	Desarrollo de Proyectos	1
Aserrío	16	Herrajes diversos	4	Prestación de servicios profesionales jurídicos	1
Muebles	23	Solventes y adhesivos	3	Prestación de servicios profesionales contables	1
Herrajes de madera	1	Madera aserrada	3		
Durmientes y tarimas	3	Tableros	3		
		Viruta y aserrín	14		

Fuente: elaboración propia.

La única actividad que realiza la agrupación es la compra y venta de materias primas necesarias para la fabricación de muebles de madera.

#### INSTITUCIONALIDAD Y NORMATIVIDAD

Esta agrupación se conformó por el fomento de FIRA, actualmente no cuenta con alguna relación de gestión o productiva con esta dependencia o con alguna otra dependencia gubernamental. La única relación formal con otra organización es con la Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo Michoacán, S. de R.L. de C.V. y los beneficiarios de esta relación son solo los miembros que se encuentran en las dos agrupaciones.

## PRODUCTIVIDAD

La Agrupación no desarrolla ninguna actividad productiva, tampoco está desarrollando planes o acciones futuras para elevar los volúmenes de producción.

## COMPETENCIA COOPERADORA E INSERCIÓN DE NUEVOS AGENTES

El que la empresa solo exista como proveedora de materias primas a los socios, no ha generado mayor ventaja competitiva entre los demás agentes en la cadena de producción de muebles y tampoco ha logrado una inclusión de nuevos socios.

### 5.4.1.2. DIAGNÓSTICO FODA DEL GRUPO DE FABRICANTES MUEBLEROS DE MICHOACÁN, A.C. (GRUMICH)

Cuadro 19. Indicadores y Valoración de Análisis FODA de Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, A.C. (GRUMICH).

INDICADOR	VALORACIÓN	CARACTERÍSTICA	FACTOR
Clientes	22	Interno	Fortaleza
Competidores	20	Externo	Oportunidad
Proveedores	21	Externo	Oportunidad
Otros factores	15	Externo	Amenaza
Habilidades	15	Interno	Debilidad
Estructura de la organización	14	Interno	Debilidad
Mis recursos	13	Interno	Debilidad
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Clientes		Habilidades. Estructura de la organización. Mis recursos.	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Competidores. Proveedores.		Otros factores.	

Fuente: elaboración propia.

## FORTALEZAS

- Para la GRUMICH su principal fortaleza son sus clientes. El objetivo de esta agrupación fue la búsqueda de compras en común para reducir costos de adquisición de materias primas, en años anteriores lograron una expansión de mercado y ofertaban la venta de materias primas al público en general, así como la oferta de asistencia técnica.
- la compra-venta de materias primas para la fabricación de muebles es la única actividad que realiza la agrupación actualmente. Hace cinco años; realizaban el desarrollo de proyectos productivos para poder bajar recursos económicos y refaccionarios de dependencias gubernamentales, así mismo desarrollaban actividades de promoción y venta de muebles producidos por cada uno de los socios, en la hasta la fecha de las entrevistas no realizaban alguna otra actividad como agrupación.

## DEBILIDADES

- GRUMICH tiene poca disposición de trabajo en colectivo para el logro de las metas propuestas por la que se agruparon.
- No se encuentran lo organizados de forma que pueda asignar actividades. No hay una participación activa por parte de los socios, la maesa directa son los que tienen una participación activa.
- No desarrollan acciones para la promoción de nuevos miembros.
- El ingreso de recursos económicos para que la empresa siga en activo son las aportaciones de las cuotas de los socios en activo. De los 31 socios que conforman la agrupación solo 10 tienen una participación activa dentro de ella.
- En la época actual no han desarrollado actividades de innovación ni búsqueda de tecnología que permita el desarrollo de la actividad productiva.

## OPORTUNIDADES

- Se conoce las características fuertes y débiles de los competidores, se tiene una relación directa con la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V., con ellos comparten infraestructura y procesos de administración.
- Los proveedores con los que cuentan por sus niveles de compra ofrecen descuentos, créditos y facilidades de pagos.
- Son reconocidos por la proveduría como un cliente que les permite poder acceder a varios industriales de la región.

- Oferta de apoyos productivos y de organización de dependencias gubernamentales de los tres niveles de gobierno (federal, estatal, local).

#### AMENAZAS

- Rara vez conocen y están al tanto de los cambios tecnológicos, así como que cambios están realizando sus competidores.
- Cambios de ritmo y forma de consumo por parte del consumidor final del producto mueble, ellos no están realizando actividades que permitan conocer estas variaciones.
- Las reglas de operación de los programas gubernamentales para la adquisición de apoyos se están volviendo más estrictas en los resultados de los apoyos otorgados anteriormente, la agrupación paso por un proceso de litigio por no cubrir los apoyos percibidos en años anteriores y como consecuencia se les limito el acceso a recursos otorgados por la federación hasta culminar el litigio.
- Desarrollo de nuevas regiones de producción de muebles en la República Mexicana y el estado con procesos tecnológicos más avanzados a los que realizan los socios de la agrupación.

#### 5.4.2. CASO 2. CADENA PRODUCTIVA DE CD. HIDALGO MICHOACÁN, S. DE R.L. DE C.V.

##### 5.4.2.1. Elementos y antecedentes asociativos de la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo Michoacán, S. de R.L. de C.V.

La Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán, surge por parte de la mayoría de socios integrantes de GRUMICH, con la justificación de tener una agrupación que se adecue a los lineamientos y estructura planteados para ser candidatos de apoyos productivos y financieros por parte de la CONAFOR, cuando dicha dependencia crea las cadenas productivas forestales en el año 2000, a partir de ese momento los únicos beneficiarios de los apoyos que otorgase, solamente serían los grupos de empresas que se encuentran con la estructura de una agrupación denominada “Cadena productiva”. Es así que en el año del 2006 surge la Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, con un total de 18 socios.

Esta agrupación comparte objetivos, filosofía, estructura administrativa, así como instalaciones con GRUMICH, lo único que los diferencia es la estructura constitutiva de la agrupación y los limitantes de su figura jurídica; GRUMICH, está constituida como asociación Civil, y la Cadena Productiva, Esta constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable.



Mediante esta agrupación las empresas socios han logrado beneficios como la implementación de una planta industrializadora de productos adhesivos para la fabricación de muebles denominada “PegaGlub”, la obtención de apoyos para la proyección de sus productos en exposiciones por parte de la CONAFOR.

## RELACIONES PRODUCTIVAS (CULTURA ORGANIZACIONAL)

La agrupación cuenta con una fluida comunicación abierta entre socios y la mesa directiva, se habla abiertamente de manera indirecta (correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto por celular) de los conflictos y beneficios que pasa la organización, mas no de una forma presencial en la organización. Existe una apatía por parte de la mayoría de los miembros al momento de encontrarse en la solución de problemas y toma de decisiones, dejando en la mayoría de los casos a la mesa directiva el proceso de solución del problema y solo al momento de la toma de destino se suma la asamblea.

## MISIÓN

La misión, valores, objetivos y las normas con la que cuentan las conocen la mayoría de los socios, la colaboración y el apoyo para la organización tienen definido las estrategias planteadas que realiza cada comisión y la mesa directiva, sin embargo entre los socios no tienen la aceptación de formar equipos de trabajo, los medios oficiales son los únicos con los que se comunican para temas de la agrupación,

La Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán, tiene ocho años de vida desde su fundación y hasta el momento solo ha existido un nuevo socio porque no se promueve la inoculación de nuevos socios. Existen planticas entre los socios para realizar una reestructura de la agrupación, donde los socios que no se encuentran en activo y/o no estén al corriente de sus cuotas serán dados de baja, debido a: En palabras del presidente “gracias a los socios en inactivo se limita el desarrollo y la evolución de la agrupación”.

Las acciones de relación se encuentran en el mantenimiento de las actividades actuales que realiza la agrupación. Ellos conceptualizan la necesidad de innovar y desarrollar mayores aspectos competitivos, sin embargo por las dificultades que existen al momento de llevar a cabo las actividades se han limitado a mantener lo ya obtenido.

## VALORES

El valor del compromiso y cooperación entre los socios es carente o limitado y lo conceptualizan, sin embargo no llevar a cabo acciones para fomentarlo y aplicarlo.

La consideración al respeto como valor, ha sido alentando y fortalecido debido a las acciones por las que ha pasado la agrupación, es posible expresar los puntos de vista de cada socio al igual que de la mesa directiva.

La credibilidad de la mesa directiva es aceptable por la mayoría de los miembros, mayormente por aquellos que se encuentran en activo, están de acuerdo en llevar a cabo reuniones periódicas para monitorear lo que están haciendo y pueden lograr.

La agrupación no tiene determinado los valores por lo que se rigen, ni tampoco han realizado acciones encaminadas en definirlos. Los valores existen planteados en el acta constitutiva mas no los tienen conceptualizados.

## CAPACIDAD DE GESTIÓN

La agrupación está enfocada en la gestión de recursos prendarios y reaccionarios ofertados por la CONAFOR, conceptualizan que la inversión al desarrollo de tecnología está basado en la adquisición de maquinaria adecuada para producir su producto adhesivo, así también para la elevación de la calidad de la materia prima como el gestionar una maquinaria para el secado de madera.

La agrupación tiene carencias para realización de la mejoría continúa, esto hace que se encuentren desfasados para competir en el mercado nacional. Por otro lado, cuenta con un limitado o nulo flujo de comunicación de temas como la comercialización, efectivas formas de producción, la cobranza, cartera de clientes y proveedores entre socios.

## DEMANDA

Los socios de la agrupación se dedican a las siguientes actividades, que se muestran en el Cuadro 20:

Cuadro 20. Actividades económicas productivas de los socios de la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán.

<b>PRODUCTIVA</b>	<b># SOCIOS</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b># SOCIOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b># SOCIOS</b>
Silvicultura	2	Muebles	3	Asistencia técnica	1
Extracción y corte	8	Herrajes de madera	4	Desarrollo de Proyectos	1
Aserrío	8	Herrajes	4		
Muebles	16	Solventes y adhesivos	1		
Herrajes de madera	1	Madera aserrada	2		
Durmientes y tarimas	4	Tableros	2		
		Viruta y aserrín	8		

Fuente: elaboración propia.

La fabricación del mueble claramente es la actividad principal por parte de los socios, posteriormente el aserrío, así como la extracción y corte de madera son las actividades que le siguen, la comercialización de productos de proveedora son también actividades que realizan los miembros, estos productos los ofertan entre socios como a otras empresas del municipio.

La comercialización de muebles es realizada por tres miembros en colectivo de la agrupación, esta actividad surgida a raíz de estar asociados en esta agrupación, de no haber existido la Cadena productiva hubiera sido casi imposible lograr estas alianzas.

La actividad principal de la agrupación que realiza; es la comercialización de materias primas para la elaboración de muebles de madera, consiste en: herrajes, adhesivos y solventes, chapas, entre otros. La actividad productiva realizada por la agrupación, es la fabricación de adhesivos para la elaboración de muebles de madera, Cuadro 21.

Los principales clientes de esta agrupación son los mismos socios, lo que quiere decir que en sentido estricto, si cumplen con la finalidad de generar economía de escala a través de compras en común de maquinaria y materias primas para la elaboración de muebles de madera. Hasta el momento no cuentan con planes estratégicos a medio y largo plazo de comercializaron que incluya el incremento de participación del mercado de procreadora en el municipio y en otras regiones.

Cuadro 21. Actividades económicas productivas de la Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán.

PRODUCTIVA	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIOS
Adhesivos	Muebles	Desarrollo de proyectos productivos
	Herrajes de madera	
	Herrajes	
	Solventes y adhesivos	
	Madera aserrada	
	Tableros	
	Viruta y aserrín	

Fuente: elaboración propia

## INSTITUCIONALIDAD Y NORMATIVIDAD

Esta agrupación esta normada principalmente por la CONAFOR, esta dependencia gubernamental fue la precursora para su conformación. La búsqueda de apoyos productivos y de financiamiento se encuentra regida por las políticas y reglas de operación de la dependencia bajo el sistema de agrupaciones denominadas “Cadenas Productivas Forestales”

La Cadena productiva Forestal de Cd. Hidalgo tiene una relación particular con el Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, (GRUMICH), entre ellos comparten la mayoría de socios. Sin embargo no comparten actas constitutivas ni estatutos.

La agrupación tiene vínculos de cooperación mediante la trasmisión de conocimiento con la Cámara Nacional de la industria y la Transformación (CANACINTRA), Delegación Distrito Federal, con el Cluster Mueblero de Jalisco CS muebles, A.C., y con la Asociación de Fabricantes Muebleros de Ocotlán. La agrupación se encuentra como representante estatal y miembro fundador del Consejo Mexicano del Mueble y Decoración. Este Consejo se encuentra en conformación y su objetivo es el fortalecer el sector y darle representación al sector mueblero de la República Mexicana.

## PRODUCTIVIDAD

La agrupación realiza solamente una actividad productiva que es la fabricación de adhesivos para la elaboración de muebles de madera, esta actividad surge por apoyo de la CONAFOR en el año 2012, cuyo objetivo es el de elevar y mejorar la calidad de producción y del producto mueble.

La agrupación en la actualidad no realiza capacitación, ni estrategias para modernizar el proceso productivo de los socios.

Los socios que se consideran con mayor actividad productiva son los pertenecientes a la mesa directiva, estos son pequeñas y medianas empresas que se dedican a la elaboración de muebles y proveeduría de materias prima, los demás socios por la situación de encontrarse como inactivos y/o ausentes no se han beneficiado al 100% de los apoyos obtenidos por la agrupación.

## COMPETENCIA COOPERADORA

La integración entre agentes para poder producir un producto final en cooperación, se ha intentado a lo largo del tiempo de vida de la agrupación, extendiendo más fracasos al momento de estructurar la planeación.

Hay una falta de integración entre los socios de la agrupación causada por la desconfianza, el desinterés, el estado inactivo de participación, así también porque las empresas socias no cuentan con las mismas condiciones de producción y calidad.

La actividad cooperadora que si ha sido exitosa, es la generación de un evento de comercial expositivo realizado anualmente en el municipio, denominado "Expo Mueble Cd. Hidalgo" teniendo 5 años consecutivos realizándola, el objetivo de este evento es el de exponer los productos producidos por los miembros de la agrupación, así como el de las demás empresas existentes en el municipio con actividad productiva y de proveeduría mueblera.

## INSERCIÓN DE NUEVOS AGENTES

La normativa de esta agrupación busca incentivar la integración de nuevos socios, sin embargo, solamente se ha inscrito un nuevo socio a la agrupación, siendo la única alteración del número de integrantes pertenecientes por inscripción, el otro movimiento que existe en el padrón ha sido por el deceso de dos socios.

La problemática de la agrupación no ha tenido avances significativos en cuanto a innovación y desarrollo tecnológico, así como el que algunos de los socios se encuentren en una especie de estancamiento, esto ha complicado acciones que conlleven al desarrollo, debido a que al momento de la división y adjudicación de compromisos ya propuestos y definidos por todos para generar acciones, surge apatía, desorganización y desinterés. Sin embargo en el tiempo de aprovechar los resultados y ganancias de las acciones, sí se busca implementar los principios y valores de la cooperación, equidad y respeto por parte de algunos socios.

La desconfianza que impera entre los socios, en palabras de ellos *“No le voy a hacer el negocio a mi competencia”*, existe un ambiente de incertidumbre y zozobra; el *pirataje*, el hurto de clientes y proveedores en el municipio es común, esto es dado por la falta de cultura de valores asociativos.

### 5.4.2.2. DIAGNÓSTICO FODA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CD.

#### HIDALGO, MICHOACÁN, S. DE R.L. DE C.V.

Cuadro 22. Indicadores y Valores de Análisis FODA de la agrupación Cadena Productiva de Cd. Hidalgo, Michoacán, S. de R.L. de C.V.

INDICADOR	VALORACIÓN	CARACTERÍSTICA	FACTOR
Clientes	22	Interno	Fortaleza
Competidores	18	Externo	Oportunidad
Proveedores	21	Externo	Oportunidad
Otros factores	13	Externo	Amenazas
Habilidades	16	Interno	Fortalezas
Estructura de la organización	18	Interno	Fortalezas
Mis recursos	15	Interno	Debilidad
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Clientes. Habilidades. Estructura de la Organización.		Mis recursos.	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Competidores. Proveedores.		Otros factores.	

Fuente: elaboración propia.

## FORTALEZAS

- La principal fortaleza con la que cuenta la Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, Michoacán, son los aspectos en relación a los clientes; saben quiénes son, cuánto y cada cuándo compran, aunado a que frecuentemente tienen un conocimiento de cómo pueden mejorar la atención y el servicio al cliente. Los clientes principales de lo que oferta la agrupación son los mismos socios.
- El que la agrupación conozca de manera clara y precisa a su mercado le permite tener un buen posicionamiento como ofertante de las materias primas necesarias para la elaboración de muebles.
- La agrupación conoce las actividades críticas de sí misma y las desarrollan frecuentemente. La actividad principal que realiza la agrupación es la compra en común de materias primas para la fabricación de muebles de madera, así también como la generación y gestión de apoyos productivos ofertados por las dependencias gubernamentales.
- La estructura de la organización tiene clara la voluntad y el conocimiento para realizar actividades comisionadas en la organización.
- Entre los socios siempre se tiene conocimiento de lo que la mesa directiva realiza dentro de la organización, al igual que la mesa directiva tiene conocimiento de lo que la asamblea desea o se encuentra realizando.

## DEBILIDADES

- Para la agrupación, los recursos con los que cuentan no han sido tomados como punto importante para seguir satisfaciendo a sus clientes, por lo menos durante dos años, la agrupación no ha realizado un mantenimiento adecuado de su maquinaria y equipo de trabajo, ya que tienen la equivocada idea que “los servicios no son necesarios a menos que se encuentre descompuesto”.
- La ausencia de aptitud para incluir a nuevos miembros a la agrupación, aun y cuando frecuentemente la agrupación tiene las características y habilidades para llevar a cabo su actividad.
- El flujo de dinero que se mueve en la agrupación rara vez es el suficiente y adecuado, debido al incumplimiento de algunos miembros para estar al corriente del pago de las cuotas y demás adeudos.

## OPORTUNIDADES

- Normalmente la agrupación conoce a sus competidores actuales y futuros, en lo concerniente a los productos que ofertan y los servicios que prestan.

- Conocen las ventajas y desventajas que tiene la competencia respecto a ellos.
- Tienen un conocimiento parcial de lo que oferta la competencia, también por los productos y servicios pueden ser sustituidos.
- Siempre conocen lo que sus proveedores actuales y futuros ofertan.
- La relación con sus proveedores es buena, al considerar que son importantes para sus proveedores brindándoles opciones de pago, precios especiales y ofertas de diversos tipos.

#### AMENAZAS

- La agrupación no toma como trascendental el estar al tanto de las alteraciones socio- culturales del espacio donde se desenvuelven.
- No tienen conocimiento exacto acerca de los productos o servicios que ofrezcan, para seguir siendo competitivos, ni conocen los impactos causados por los cambios económicos.
- No cuentan con un conocimiento claro de lo que la competencia realiza en cuanto las nuevas tecnologías que puedan ayudar al desarrollo del sector.
- Se encuentran rezagados en lo que está pasando de acuerdo a la apertura comercial.

#### 5.4.3. CASO 3. CADENA PRODUCTIVA FORESTAL DE VILLA HIDALGO, S.A. DE C.V.

##### 5.4.3.1. Elementos y antecedentes asociativos de la Cadena Productiva Forestal de Villa Hidalgo, S.A. de C.V.

La Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C.V. se constituyó en el Municipio de Hidalgo, Michoacán en Octubre de 2008 con apoyo de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) en el Estado a fin de evitar el cierre de negocios, fortalecer la comercialización, crear ventajas competitivas, mejorar la calidad de los productos, implementar innovación en los procesos de producción así como en el diseño de los productos, optimización de los recursos y especialización en los procesos a fin de utilizar otras materias primas para la fabricación del mueble que implique la utilización de madera en una mínima cantidad para salvaguardar y cuidar el recurso forestal de la zona y sus alrededores. Este agrupación se constituye por 12 empresas socias entrevistadas que integran la Cadena Productiva, de las cuales 8 son empresas pequeñas y 4 están clasificadas como microempresas.

#### MISIÓN

Fabricar muebles de calidad a buen precio.

## VISIÓN

Establecer una industria en forma adecuada y organizada que visualice un manejo sustentable de los recursos naturales; produciendo muebles de mejor y mayor calidad, con precios competitivos en mercado nacional e internacional, mejorando el nivel de vida de los integrantes de la cadena productiva y de sus familias.

## CAUSAS PARA LA GENERACIÓN DE LA AGRUPACIÓN

El clima de desconfianza que imperaba por parte de las demás agrupaciones forestales muebleras existentes, socios actuales de GRUMICH junto con otros empresarios plantean crear una nueva agrupación con otra mentalidad por parte de los productores, viendo que la unión de esfuerzos es la solución para lograr los objetivos y enfrentar los retos que cada vez son más difíciles y así evitar el cierre de negocios, fortalecer la comercialización, proteger la producción de la amenaza de los muebles de importación, crear una ventaja competitiva, disminuir los costos de producción, así como en el diseño de los productos y especialización en los procesos.

## LOGROS

La Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C.V., cuenta con apoyo del gobierno a través de distintas dependencias como la Comisión Nacional Forestal, la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado y del Municipio, éstas instituciones están trabajando conjuntamente con los productores en cuanto a financiamiento y capacitación.

Por otro lado a través de apoyos productivos han adquirido maquinaria industrial para la fabricación de muebles, esta se encuentra en las instalaciones de la agrupación la cual cualquier socio activo y al corriente de sus cuotas puede hacer uso de ellas. Los socios emplean esta maquinaria cuando en sus empresas no tienen la capacidad de producción, por falta de ese tipo de maquinaria o por tener saturada la capacidad productiva de sus propias empresas.

## PROBLEMÁTICA DE LA AGRUPACIÓN CADENA PRODUCTIVA FORESTAL VILLA HIDALGO S.A. DE C.V.

la ausencia de capacidad organizacional y fortalecimiento de las relaciones interempresariales entre las empresas dedicadas a la transformación de mueble y demás eslabones que componen la Cadena Productiva, lo que ha dado lugar a que no se generan ventajas competitivas que permitan producir a costos menores y diferencien sus operaciones incluyendo sus productos y los servicios que prestan. Aunado a que no hay una



firme red en cuanto a los proveedores locales o regionales de los insumos necesarios que se requieren para la fabricación del mueble.

#### 5.4.3.2. DIAGNÓSTICO FODA DE LA CADENA PRODUCTIVA FORESTAL DE VILLA HIDALGO, S.A. DE C.V.

Cuadro 23. Indicadores y Valoración de Análisis FODA de la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo, S.A. de C.V.			
INDICADOR	VALORACIÓN	CARACTERÍSTICA	FACTOR
Clientes	22	Interno	Fortaleza
Competidores	15	Externo	Debilidad
Proveedores	21	Externo	Oportunidad
Otros factores	16	Externo	Debilidad
Habilidades	15	Interno	Debilidad
Estructura de la organización	1	Interno	Fortaleza
Mis recursos	13	Interno	Debilidad
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Clientes		Habilidades. Mis recursos. Estructura de la organización.	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Proveedores.		Competidores. Otros factores	

Fuente: elaboración propia.

#### FORTALEZAS

- Tienen conocimiento pleno de sus clientes, en cuanto a quienes son, cuando y porque les consumen. Los clientes principales de lo ofertado por esta agrupación son ellos mismos ya que realizan compras en común de materia prima y maquinaria para la fabricación de muebles, también cuentan con venta de mostrador a los demás fabricantes de muebles del municipio.
- La mesa directiva en reunión de asambleas generales busca información referente a las problemáticas en cuanto al abasto, costo y empleabilidad de lo que los socios requieren.

#### DEBILIDADES

- La agrupación conoce las actividades críticas de los socios, las cuales tiene que ver con la maquinaria para la fabricación de muebles y las materias primas como herrajes metálicos y de plástico. Sin embargo:
  - No hay comisiones que regulen la operación de las maquinarias con la cuenta la agrupación.
  - No desarrollan actividades para capacitación para operar maquinaria ni incrementar la atención a clientes en la venta de mostrador.
- Desconocen las habilidades que tienen su competencia (Las otras dos agrupaciones existentes; Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo Michoacán, S. de R.L. de C.V. y el Grupo de Fabricantes Muebleros, A.C.
- Buscan desarrollar estrategias para ser los líderes en mercado, sin embargo no existen comisiones o no se lleva a cabo lo planteado para cumplir dichas actividades.
  - No se encuentran agrupados en común ni en comisiones, aun y cuando siempre se les da la libertad de actuar y la autoridad para llevar cabo dichas comisiones.
- Las instalaciones y maquinaria con la que cuenta la agrupación no tienen el mantenimiento necesario para lograr su óptimo uso.
- Los socios no están conformes con la admiración de los equipos por parte de la mesa directiva, sin embargo la asamblea no está en la disposición de llevar a cabo una comisión para la administración de la maquinaria.
- No cuentan con actividades para fomentar la adición de nuevos socios, hasta el momento no hay cambios en cuanto al número de socios aun y cuando existen características y habilidades necesarias.

## OPORTUNIDADES

- La agrupación conoce a sus competidores actuales y futuros, en lo concerniente a los productos que ofertan y los servicios que prestan, tiene una relación estable con proveedores de madera, maquinaria y equipo y con proveedores de material plástico.
- Desconocen los productos y servicios que ofertan la competencia y porque pueden ser sustituidos.
- Siempre conocen lo que sus proveedores actuales y futuros ofertan, se encuentran en contacto a través del envío de información por mail de las actualizaciones de precios y nuevas líneas de productos.

- La relación con sus proveedores es buena, al considerar que son importantes para sus proveedores, brindándoles opciones de pago, precios especiales y ofertas de diversos tipos.

## AMENAZAS

La agrupación tiene un desconocimiento en general de lo que realiza y oferta la competencia, esto por razones de vinculación. Esta agrupación no tiene relación con las demás agrupaciones, además que las mayorías de los socios las ven como empresas rivales.

- Frecuentemente conocen quienes son los consumidores de las competencia y porque les consumen.
- No ofertan los mismos servicios ni las mismas marcas de materias primas de las otras agrupaciones, además que no comparten proveedores.
- Esta agrupación toma en cuenta principalmente lo referente que acontece con el sector en el municipio y sus socios en los aspectos productivos, sin embargo no toman en consideración los cambios económicos por lo que atraviesa el país o las regiones donde ofertan el mueble.
- En lo concerniente a la comercialización rara vez toman en consideración este aspecto están más enfocados a la producción y posteriormente buscan estrategias para oferta lo ya fabricado.

## 5.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS AGRUPACIONES MADERERAS Y MUEBLERAS EN EL MUNICIPIO DE HIDALGO MICHOACÁN

De acuerdo al análisis de cada uno de los modelos estudiados se puede concluir que no existe una diferencia significativa entre sus estructuras organizacionales. Las otras agrupaciones constituidas por la CONAFOR y la agrupación constituida por FIRA tienen similitudes en cuanto a sus razones y causas por las que se originaron, sus problemáticas, las características directivas y administrativas, las características de los socios en relación a su actividad productiva mueblera y los agentes externos gubernamentales y académicos.

Las diferencias radican básicamente en el tiempo de origen de conformación de las agrupaciones del Municipio de Hidalgo, Michoacán, el agente enlazador y promotor; además de las entidades gubernamentales que participaron en su conformación.

Una de las mayores debilidades de las agrupaciones que existen en el Municipio de Hidalgo, Michoacán es la carencia de articulación y acción conjunta entre los agentes que lo cual impide un desarrollo. Se deben identificar los criterios adecuados de asociación en base a oportunidades que permitan objetivos que lleven a ventajas compartidas.

Estos modelos de agrupación tienen restricciones derivadas de su propia definición y origen de creación, fueron diseñadas y creadas principalmente para poder generar economías de escala a través de compras en común, pero con visiones de desarrollo tecnológico y productivo. En este sentido cabe la posibilidad de que la forma asociativa adecuada sean los *Polls de compra* y no las cadenas productivas o *clusters* si siguieran con la única actividad de generar cadena de proveedores.

La razón por la que estas agrupaciones están constituidas de esta manera es porque no surgieron de manera espontánea o por voluntad propia de las agroempresas, sino que fueron promovidas por dependencias gubernamentales como la FIRA y la CONAFOR bajo reglas de operación concretas y no vinculantes en mismas dependencias, tal es el caso del origen de la Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo Michoacán, la cual tuvo que ser creada por socios de GRUMICH para poder tener alcance y relación de los apoyos y recursos que otorga la CONAFOR.

Estas agrupaciones trabajan la acción conjunta y el incremento del grado de Interacción entre los agentes que participan en los *cluster* de una manera nula o limitada. Las causas son la falta de definición de principios y valores rectores de la organización definido de acuerdo a los objetivos y metas planteadas, la carencia de confianza entre los miembros y actores de las organizaciones, Así como la falta de participación dentro de las organizaciones para la resolución de problemas, la generación de estrategias y medias para combatir los cambio económicos y competitivo, que permitan la cooperación entre agentes para desarrollar productos y/o puntos de venta en común.

La falta de confianza interpersonal entre los muebleros es una de las mayores limitantes para el desarrollo de los esquemas asociativos y para el éxito de las agrupaciones.

Las agrupaciones no toman en consideración a la innovación en los procesos de producción y diseño de productos, lo cual ha dado como consecuencia que no se logre alcanzar estándares de calidad o niveles de producción requeridos para ingresar a nuevos mercados. La mayor carencia es la falta de equipos tecnológicos eficientes y mecanizados.

Ninguna de las tres agrupaciones existentes desarrollan actividades encaminadas a la preservación y aprovechamiento responsable de los recursos naturales, en pláticas ellos comentan que de manera particular los socios que tienen actividad forestal, se encargan de realizar actividades de reforestación y cuidado de tierras solamente. Las demás empresas de las agrupaciones no están al pendiente de realizar actividades del cuidado aun y cuando ellos desarrollan actividades industriales de transformación de materias primas naturales.

Las mayores dificultades para el desarrollo de estas agrupaciones son; las prioridades de acción, el desarrollo de relaciones productivas entre socios, el fomento de la confianza, el tiempo que toma el desarrollo de los proyectos productivos y la aplicación de los mismos, la falta de descentralización con las dependencias gubernamentales, y la aversión a la cooperación con la competencia (empresas que fabrican productos similares).

5.6. ARTICULO CIENTÍFICO  
(ARTÍCULO PRESENTADO EN EL MARCO DEL XXVIII CONGRESO  
INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AGROPECUARIAS.)



## XXVIII CIAEA

Congreso Internacional en Administración de  
Empresas Agropecuarias

LOS AGRONEGOCIOS ANTE EL  
RETO DE LA SUSTENTABILIDAD Y  
LA SEGURIDAD ALIMENTARIA.  
24 - 27 de mayo de 2015  
Tapachula, Chiapas, México



Tapachula, Chiapas., a 27 de abril de 2015.  
Carta de Aceptacion No.066 P089C-XXVIII CIAEA2015

Julián Domínguez Tello  
Evelia Santillán Ferreyra  
Rómulo Duarte Duarte  
Encarnación Ernesto Bobadilla Soto  
Universidad Michoacana de  
San Nicolás de Hidalgo.  
P r e s e n t e

Por medio de la presente nos complace informarles que su ponencia: **"Los modelos de asociatividad para el logro de la sustentabilidad en el sector forestal en México"**, ha sido aceptada oficialmente para ser presentada en el marco del XXVIII Congreso Internacional de Administración de Empresas Agropecuarias.

No dudando que la participación de cada uno de ustedes dará realce a nuestro evento, esperamos verlos en Tapachula, Chiapas del 24 al 27 de mayo, aprovechamos la oportunidad para invitarlos a inscribirse al Congreso.

Sin más por el momento, quedamos a sus apreciables ordenes.

Atentamente  
Comité Organizador

Universidad Autónoma de Chiapas  
Facultad de Ciencias de la Administración, C-IV.

# LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD PARA EL LOGRO DE LA SUSTENTABILIDAD EN EL SECTOR FORESTAL EN MÉXICO

## MODELS OF ASSOCIATIVITY FOR THE ACHIEVEMENT OF SUSTAINABILITY IN FORESTRY IN MEXICO

Julián Domínguez -Tello<sup>5</sup>, Evelia Santillán-Ferreira<sup>1</sup>, Rómulo Duarte-Duarte<sup>6</sup>, Encarnación Ernesto Bobadilla-Soto<sup>1</sup>.

### Resumen

La asociatividad de las empresas existentes en los sectores forestales en México, han sido constituidas para favorecer los factores positivos de estos y así elevar su competitividad a través de relaciones de cooperación y redes de agentes participantes en la actividad productiva en un espacio geográfico determinado. Estas actividades productivas tienen como actividad primaria la explotación de los recursos naturales para su transformación o la aplicación de cambios para generar productos con valor agregado. El presente trabajo es de tipo exploratorio descriptivo, el cual propone que mediante la existencia de asociatividad empresariales se puedan generar formas para mitigar los impactos negativos hacia el medio ambiente a través de elementos del Capitalismo Natural como los principios y las razones de agruparse sin perder de vista la elevación de la competitividad en la actividad productiva. Desde los puntos ecológicos, económicos y sociales, es necesario crear estrategias que puedan contribuir a las soluciones de los problemas forestales para un Desarrollo Local Sustentable.

**Palabras clave:** Agroempresas, Asociatividad Empresarial, Capitalismo Natural, Sustentabilidad.

### Abstract

The associativity of existing companies in the forestry sector in Mexico have been formed to promote their positive factors and thus increase its competitiveness through partnerships and networks of agents participating in productive activity in that a specific geographical area. These productive activities are primarily aimed to exploit natural resources for their transformation or through shifts in their application to generate added-value products. This work belongs in the descriptive exploratory kind, and it proposes that the existence of enterprise associativity of corporate partnerships can generate ways to mitigate negative impacts to the environment through elements of Natural Capitalism as the principles and the reasons for grouping without losing sight of a higher competitiveness in the productive activity. From the ecological, economical and social points, strategies must be created so that they can contribute to solutions to the forestry issues for a Sustainable Local Development.

**Keywords:** Business associativity, Agribusiness, Natural Capitalism, Sustainability.

---

<sup>5</sup>Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Posta Veterinaria. \*Autor responsable.\*juliandomte@gmail.com

<sup>6</sup>Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

## INTRODUCCIÓN

El cambio climático en el mundo es uno de los problemas ecológicos más impactantes, debido a la acumulación de gases de efecto invernadero<sup>7</sup> en la atmósfera debilitando la capa de ozono, esto ha sido causado en parte por actividades agropecuarias tales como la deforestación de bosques y selvas a gran escala al aumento de las actividades agropecuarias. Los efectos del cambio climático repercuten en el aumento de temperatura, el desarrollo de fenómenos climáticos extremos y la contaminación del aire, la sobre exposición a los rayos ultravioleta provenientes del sol, entre otros.

La población de México entre 1900 y 2010 paso de alrededor de 15 a cerca de 114 millones de habitantes (CONAPO, 2011). El uso del medio ambiente y sus recursos se ha orientado para satisfacer necesidades inmediatas y obtener provecho económico a corto plazo, sin tomar en cuenta la eficiencia en el uso y transformación de ellos, para así poder abastecer el proceso de urbanización que ha generado presión ambiental por los efectos de contaminación y desechos productivos.

En el 2007, México contaba con una superficie de ecosistemas forestales de 65.3 millones de hectáreas, tomando en cuenta solo los bosques templados y selvas lo cual en comparación con lo que contaba el país en 1993 (69.2 millones de hectáreas), representa una pérdida importante con aproximadamente de 3.9 millones de hectáreas, teniendo como las causas más importantes a la tala inmoderada de árboles, los incendios forestales, la práctica del pastoreo, el desmonte para una conversión a suelo agrícolas o para el asentamiento humano (CONAFOR, 2010).

México cuenta con un equivalente del 70% (158,991,073 hectáreas) de vegetación forestal, de las cuales los matorrales xerófilos abarcan el 31.69%; los bosques templados 20.35%; las selvas 20.18%; los pastizales 18.19%; y el resto de especies de vegetación forestal, incluyendo las plantaciones forestales, son el 9.59%, ocupando el décimo segundo lugar en el mundo, en cuanto a superficie boscosa, seguido de Rusia, Brasil, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, China, Australia, Congo, Indonesia, Perú, India y Sudan (SEMARNAT, 2013).

La producción forestal se mide por el volumen de aprovechamiento y se subdivide por dos categorías: producción maderable y no maderable (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Categorías de la actividad forestal en México.**

Categorías	Descripción	Género/grupo	Producto
Producción maderable	Son los materiales leñosos que se clasifican por género/grupo, de acuerdo a sus características biológicas y por tipo de producto, el cual se encuentra con base a la producción que este tiene.	Pino.	Escuadría.
		Oyamel.	Celulosa.
		Encino.	Chapa y triplay.
		Preciosas.	Postes, pilotes y morillos.
		Comunes.	Leña.
		tropicales.	Carbón.
Producción no maderable	Son las especies y productos de recolección.	Otras coníferas.	Durmientes.
		Otras latifoliadas.	Resinas.
			Fibras.
			Gomas.
			Ceras.
			Rizomas.
			Tierra de monte.
			Otros: Hongos, semillas, hojas, nopal, tallos, frutos, musgo, heno.

Los productos forestales se emplean en actividades industriales estructuradas por una cadena productiva conformada por tres tipos de actividades:

- La actividad primaria (silvicultura).
- La actividad secundaria (industrial).

<sup>7</sup> Los gases de efecto invernadero, son el dióxido de carbono, el óxido nitroso, el ozono y los clorofluorocarbonos.



- La actividad terciaria (servicios y comercialización).

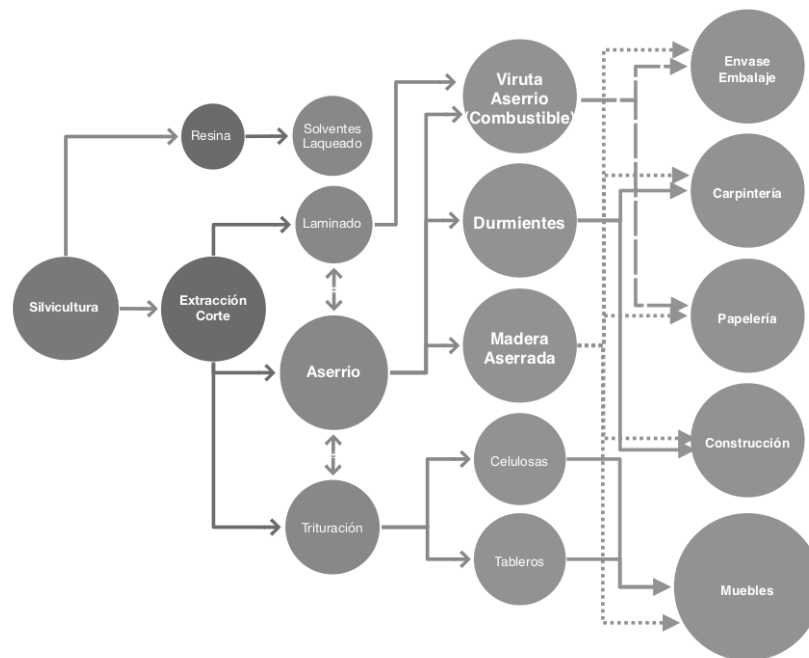
Las actividades productivas en México incluyendo a la forestal se encuentran establecidas en modelos económicos que buscan la generación de riqueza sobre el abuso de los ecosistemas naturales, estos abusos están basados en tres aspectos:

- La economía es prioritaria por encima de cualquier otra consideración, en particular cuando se deben tomar decisiones relativas al desarrollo.
- Los errores en los procesos de producción y consumo, además de sus excesos, son responsables del desequilibrio ambiental y no han sido internalizados en el modelo económico, sino son considerados como variables externas.
- “La ceguera tecnológica” nos ha llevado a creer que la innovación nunca terminará, aunque existe una clara tendencia a ocultar el hecho que las consecuencias ambientales de la tecnología han alcanzado sus límites (Iracheta, 2010).

El Promedio del Producto Interno Bruto (PIB) del sector forestal de los últimos 5 años (2008-2012) es de 34,832 millones de pesos. Para lo correspondiente a 2012 se reportaron 37,624 millones de pesos, obteniendo un incremento del 7.7% con respecto al año 2011, que fue de 34,933 millones de pesos, reflejando una participación del 0.03% al valor del PIB nacional. Los principales conceptos que componen la balanza comercial de productos forestales de México son: maderas, productos celulósicos y productos de papel, este último es el producto que tiene una mayor participación a nivel general. En el año 2012 tuvo 1,076,039 millones de dólares en exportaciones e importaciones de 4,715,057 miles de dólares. Referente a los productos de madera y celulósicos, se observa que no ha disminuido (SEMARNAT, 2013)

Los productos forestales actualmente pueden ser considerados finitos y con una capacidad limitada. Por la devastación y la falta de actividades efectivas para la regeneración de estos recursos naturales Estas actividades productivas son parte de las causas de los niveles de deforestación existentes en México.

**Figura 1. Cadena de producción del sector forestal.**



## MÉTODO

Se llevó a cabo una investigación documental de tipo exploratorio descriptivo que permitió describir la problemática, posteriormente se presenta un marco conceptual de la asociatividad y de la sustentabilidad para con ello poder reseñar los elementos y características de sustentabilidad para ser tomados en el modelo de asociatividad. Finalmente se concluye el trabajo haciendo las propuestas de aplicación en el sector forestal.

## MARCO CONCEPTUAL

### Asociatividad

La asociatividad se produce desde un escenario local, por los cambios que experimenta el mundo, pues de ser economías aisladas y autosuficientes, se transforman a economías globales interdependientes, implicando la búsqueda de alianzas con agentes fuertes y económicamente dominadores. Bajo estas circunstancias, las pequeñas empresas han generado una economía solidaria, pues buscan entre sus regiones un apoyo entre los agentes productivos y socioculturales, para enlazarse con los factores endógenos, es decir los generados por las regiones en donde se localizan las propias empresas, logrando así un desarrollo local.

De conformidad con Rosales (1997), se entiende por asociatividad lo siguiente:

*“Es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto de los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”*

Zabala (2007) plantea que esta forma de agrupación tiene como objeto el satisfacer necesidades y aspiraciones de los sectores socio-económicos en los que participan las organizaciones, lo cual produce una sana cooperación, lo que significa que los agentes del espacio territorial estén reconociendo semejanzas, así como necesidades comunes, para un encadenamiento de estas empresas, que no se miden por la capacidad de expansión, sino por la capacidad de cooperación entre ellos, para solucionar problemáticas afines. Esta cooperación se da con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad el sector productivo que repercute en el desarrollo de la localidad, mediante una participación horizontal de las empresas de la misma localidad y que compiten en los mismo mercados, sin que se pierda la identidad y estructura de cada una de ellas, aportando recursos y capacidades. La reunión no se da con el propósito de satisfacción individual, el destino es la concepción de elementos que propicien economías de escalas con factores de gestión y productividad.

Los propósitos y razones por la que se generan acciones de asociatividad, tomando en cuenta a Liendo y Martínez (2001), así como a Fernández y Narváez (2011), consisten en que se pueden encuadrar en tres clasificaciones: Financieras, organizativas y de mercado (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Razones para conformar una agrupación asociativa.**

Clasificación	Razón
Financieras	Acceso a financiamiento
	Inversión conjunta
	Incentivos por parte del Estado
	Compras conjuntas
Organizativas	Falta de cultura de cooperación entre las empresas de un mismo espacio geográfico
	Capacitación conjunta de recursos humanos
	Incorporación de nuevas tecnologías
	Aplicación de nuevas formas de administración
	Mejoras en los procesos operativos
	Implementación de planes estratégicos
De mercado	Intercambio de información productiva y tecnológica
	Desarrollo de nuevos servicios

---

Promoción y comercialización del servicio  
 Intercambio de información comercial  
 Apertura de nuevos mercados  
 Investigación de mercados

---

Para Berdegúe (2000) otras razones por las que las empresas agropecuarias ayudan a resolver el generar empresas asociativas son:

- Actuar como instituciones locales para proveer información de los agentes agropecuarios a instituciones financieras cuando pueden incrementar las garantías que las agro-empresas necesitan para realizar negociantes con instituciones financieras u otras organizaciones.
- Mejorar una posición negociadora ante compradores y vendedores potenciales.
- Reducir los costos diversos, incluidas la calidad requeridos por las agroempresas y otros compradores potenciales.
- Permiten que las pequeñas agro-empresas logren tener acceso a ciertos mercados de bienes y servicios y para ciertas actividades más allá de la producción básica, tales como formas de comercialización y la agregación de valor a productos.
- Ampliar la comunicación interpersonal para compartir información, conocimiento, estándares de rendimiento, habilidades, entre otros.
- Tener representación más fuerte y efectiva para influenciar el diseño de políticas y programas destinados al desarrollo de los sectores, de manera que esas políticas y programas sean más adecuados para los objetivos, prioridades y circunstancias.

Por tal razón las estrategias de desarrollo local buscan incentivar y motivar dichas relaciones que permitan rendimiento en los tejidos sociales y la generación de sistemas productivos y por ende el desarrollo de las localidades, ciudades o regiones (Chauca, 2008).

Los principales rasgos distintivos del modelo de asociatividad, son los siguientes:

- Es una estrategia colectiva y de cooperación.
- Es particularmente formada por y para MiPyMES.
- Se genera de forma voluntaria.
- Se genera por una proximidad geográfica.
- No limita a ninguna empresa por su figura jurídica.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Tiene una temporalidad de vida de acuerdo a los objetivos de conformarse.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.

Existen distintos tipos de asociatividad, de acuerdo a los siguientes elementos: la función de las empresas, por el proceso empresarial (encadenamiento productivo) y por su alcance de la asociatividad (Rosales, 1997).

Los vínculos asociativos en un sector pueden desarrollarse para compartir costos y disminuir riesgos en el área financiera, organizacional o de mercadeo. En lo referente a las razones financieras por las cuales las empresas del sector estarían dispuestas a agruparse, se evidencia que estas apuntan hacia el acceso a financiamiento para cubrir las garantías entre todos los participantes y la inversión conjunta para la ejecución en común de proyectos. Cabe mencionar que existen distintos tipos de modelos de asociatividad, los cuales se señalan en el Cuadro 3:

**Cuadro 3. Tipos de modelos de asociatividad.**

Modalidad	Características
Sub contratación	Relaciones verticales entre distintos eslabones de una cadena de valor.
Alianzas Estratégicas	Son relaciones de tipo horizontal entre empresas que compiten en el mismo mercado, agrupando para cooperar en ciertas actividades, tales como economías de escalas.
Distritos Industriales	Aglomeraciones industriales regionales de empresas de un solo sector económico que se complementan mutuamente.
Redes de servicio	Grupo de profesionistas o despachos de una misma profesión pero con distinta especialización organizadas en equipos multidisciplinarios para cubrir íntegramente un servicio.

Polls de compra	Grupo de empresas que necesitan adquirir un producto o servicio similar y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación con sus proveedores
Asociaciones Gremiales	Promover elementos de las actividades comunes a las personas naturales y jurídicas que las integran, en relación de su profesión, oficio o sector productivo o de servicios.
Sociedad Civil	Compañía en que dos o más personas acuerdan poner algo en común para repartirse entre sí los beneficios y las pérdidas, su objeto es realizar negocios civiles.
Sociedades Comerciales	Realizan actos de comercio, o mercantiles. Pueden ser colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita o anónimas.
Cooperativas	Fundadas por el propicio de ayuda mutua con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los socios y deben distribuir entre sus asociados los excedentes que obtengan de sus operaciones.
Sindicatos	Estas Organizaciones pueden ser de Empresa, Interempresa, de Trabajadores Independientes o de Trabajadores Eventuales o Transitorios.
Grupos de Exportación	Empresas del mismo sector buscan agruparse con el objetivo para generar estrategias que les permitan ofertar productos en el extranjero y cumplir con los requerimientos del lugar destino.
Cadena Productiva	Son agrupaciones de agentes que cubren las actividades productivas, implicando una división de actividades y responsabilidades cumpliendo las etapas de producción de un bien o servicio cubriendo las operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización.

Fuente: Con datos de Iguera (2003) y ODEPA, 2013.

Albuquerque (2004), expresa que el capital social debe considerarse como un activo intangible que es posible construir localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para enfrentar los retos comunes. En tal sentido, dentro de los rasgos o atributos compartidos, se han identificado en el estudio los principios y valores que se consideran necesarios para generar un proceso de asociatividad empresarial. Destacan como principios los siguientes: confianza entre los empresarios, trabajo en equipo, propósitos, objetivos y metas comunes, integración con otras organizaciones de la localidad, cambios de cultura empresarial siguiente:

#### **Cuadro 4. Principios y Valores para conformar una agrupación asociativa.**

Principios	Valores
Construcción de confianza entre empresarios.	Confianza
Promoción de trabajo en equipo.	Cooperación
Identificación de intereses, propósitos, objetivos y metas comunes.	Participación
Promoción de la integración con otras organizaciones de la localidad.	Trasparencia
Promoción de cambios en la cultura empresarial.	Conciencia grupal
Intervención de los agentes locales, instituciones y gobierno.	Equidad

Así mismo, para la ejecución de una estrategia asociativa es necesario compartir creencias y conductas empresariales a través de los siguientes valores: confianza, cooperación, solidaridad, integración, conciencia grupal, participación y transparencia.

Desde el punto de vista de Rosales (1997), las empresas deben adoptar una cultura de cooperación competitiva, buscando sus aliados más importantes, tales como otras empresas con necesidades similares de cooperación. Adicionalmente, se requiere de los gremios empresariales como vehículo cohesionador y divulgador de la asociatividad e igualmente se precisa del soporte institucional por parte del Estado.

Al respecto Cervilla (2007), apunta que si bien en un principio las redes son impulsadas por los esfuerzos realizados por individuos y empresas privadas, la evidencia internacional indica que las mismas son

influenciadas por varios actores externos, incluyendo al gobierno y a otras instituciones públicas y privadas. En tal sentido, la vinculación de las organizaciones objeto de estudio debe ser estimulada por los actores relacionados al sector que se encuentran establecidos en la localidad, entre los cuales destacan:

- Entidades gubernamentales nacionales, estatales y municipales.
- Gremios empresariales.
- Universidades.
- Organismos financieros.
- Organismos medio ambientales.

## **El Desarrollo Local**

El desarrollo local es una teoría que surge en los años setentas, en el tiempo de la post-guerra y como cambio de la teoría de desarrollo regional, en que se tomaba en cuenta solo a la movilidad de los bienes y su producción como factores de desarrollo. El desarrollo local que valoriza de manera relevante los factores endógenos, hacen vivir los problemas de cerca, considerando quienes lo recientes, dando solución a esas problemáticas mediante la cooperatividad y solidaridad en lo local, teniendo al territorio como principal referencia. Los factores endógenos que toman en cuenta esta teoría son aspectos de tipo cualitativos, como el factor social, tecnológico y cultural. Este tipo de desarrollo tiene tres objetivos: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejoría del nivel de vida y del empleo de la población, alcanzado con ello alcanzar una estabilidad económica local y una economía local diversificada (ILPES, 1994).

## **Estrategia de Desarrollo Local**

Debido a los cambios vertiginosos y la competitividad en la globalización, surgen las formas de desarrollo local, principalmente en los países pobres y de desarrollo tardío, para generar un buen nivel de vida de la población (Vazquez, 2009), con estrategias de factores endógenos y exógenos de los territorios; buscando el crecimiento, la productividad e innovación económica a la par de la equidad y cohesión social, así como también con la cultura de la sociedad y el medio ambiente. El desarrollo local tiene como objetivo la generación de procesos de transformación económicos y sociales de una localidad con mejoras de condición de vida.

El vivir en un entorno globalizado con acelerados procesos de apertura y aceleradas formas de vida, ha incorporado al país a un sistema de competitividad y desarrollo, que genera una necesidad de aplicación de estrategias y modelos en los aspectos locales. Boisier en el año 2005 plantea que la globalización surge de la etapa tecnocognitiva del capitalismo, donde los ciclos de vida del producto y los tiempos de producción son muy cortos, así como con mayor costo de Investigación, Desarrollo (*I+D*) e innovación, los cuales conllevan al cambio de un producto (*n*) a un producto (*n+1*). La búsqueda de valor (*+1*) ha hecho que las fronteras o todo aquello que representaba una delimitación sea eliminada y establecer un solo espacio de acción. Este cambio ha llevado a las empresas a una formación de las mismas sin un plan que establezca estrategias para su desenvolvimiento, logrando así un correcto desarrollo en los ambientes en los que convive.

En la actualidad, ya no existen mercados independientes, sino mercados con características globales que buscan una homogeneidad, haciendo de los factores de innovación y desarrollo (*I+D*), piezas claves en el desarrollo de estrategias que inicien en entornos microeconómicos y se trasladen a lo macroeconómico. La forma de evolución de estas empresas se ha basado en una adaptación de circunstancias con una generación de planeación empírica. Este tipo de administración hace que las empresas sean de reacción y no de acción a los factores endógenos y exógenos, siendo ejemplo de ello las de tipo familiar. Parte importante de la estabilidad de una región es la certidumbre y estabilidad de las fuentes generadoras de empleo existentes. Cuando dichas fuentes son eliminadas, por ejemplo al cerrar de una empresa, la estabilidad de la región se limita y reduce la capacidad de éxito de acciones de carácter político, económico y ambiental.

Las estrategias de desarrollo local que buscan contrarrestar la problemática de desigualdad, la falta de oferta laboral y la coexistencia del medio ambiente, contribuyen en la solución mediante la sustentabilidad de la pequeñas y medianas empresas, minimizando los factores de cierre de dichas empresas, ante la falta de una planeación estratégica y la generación de conflictos de sus gobiernos administrativos, permitiendo que la oferta laboral no se afecte en la localidad, desencadenando una crisis de desarrollo. Los distintos cambios sociales, económicos y ambientales, así como la actual situación política de México, junto con las nuevas formas de desarrollo y competencia, insertos en los ámbitos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN), así como también el cambio de partido político en el poder, han dado pauta para un análisis de los aspectos que influyen en el desarrollo local del país.

## La Sustentabilidad para un Desarrollo Local

Desde las nociones de las ciencias naturales la sustentabilidad representa la capacidad que tienen el ecosistema natural de reproducirse (plantas y animales), a pesar de la intervención del hombre como fuerza ajena más potente a su proceso natural, el cual ha visto a la naturaleza como un espacio para ser dominado y explotado a fin de obtener lo que él requiere en un modelo de producción y consumo, las acciones humanas han sido abusivas por romper las reglas elementales de conservación y reproducción de los ecosistemas naturales (Iracheta, 2010).

La sustentabilidad plantea propuestas de largo plazo, con capacidades organizativas y territoriales, aplicando criterios integrales, económicos, políticos, sociales y ambientales, lo que permite romper paradigmas de proyecciones a corto plazo, generando un desarrollo sustentable, con la participación de los agentes y actores de los sectores públicos y privados (Picón y Flores, 2010).

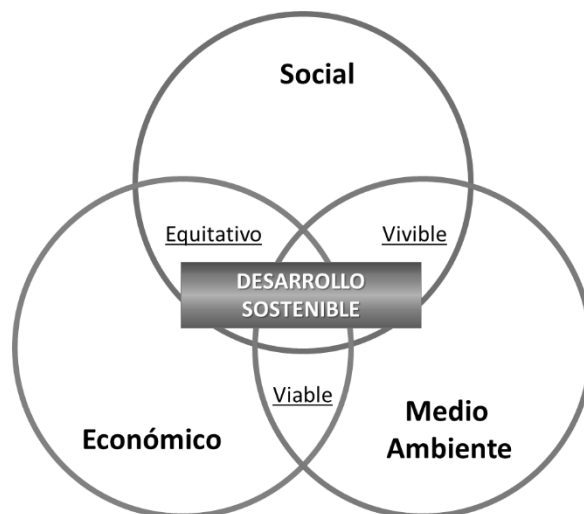
Existe un gran debate por definir lo que se considera como desarrollo sustentable o sostenible, siendo la mayoría de definiciones sobre el tema enfocadas más en los aspectos que tengan que ver con la ecología. Estas corrientes están de acuerdo en aspectos en señalar que la que la sustentabilidad tiene que estar enfocada a un equilibrio con convivencia de los factores de desarrollo (económico, ambiental, político, cultural, social), los cuales encuentran en un espacio territorial y que todo lo que se desarrolle debe estar fundamentado en una temporalidad a largo plazo o en su caso hasta que exista el equilibrio antes mencionado.

Al respecto, es pertinente señalar la definición de sustentabilidad emitida por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) en 1987:

*"Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo sostenible implica límites, no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas, pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico".*

Las estrategias de sostenibilidad están basadas en tres principios: La justicia social, la viabilidad en lo económico y la preservación en lo medio ambiental. Lo anterior expresa que el diseño, la construcción y la producción industrial se pueden mantener en un proceso de la naturaleza empleando materiales inocuos, produciendo bienes sin residuos o elementos tóxicos que degraden el medio (McDonough y Braungart, 2007)

**Figura 2. Diagrama de los Principios de los tratados de Hannover para la sustentabilidad.**



## **El capitalismo natural**

El Capitalismo Natural es una propuesta de desarrollo empresarial y social para poder garantizar los recursos naturales, la cual planea realizar un cambio de la economía de consumo pasar a la economía de servicios, basados en el uso óptimo de los recursos siendo radicalmente más productivos, resolviendo problemas ambientales y elevado la capacidad de ganancia.

Hawken, Lovins y Lovins (2000), plantean que la tecnología bien empleada con procesos más eficientes puede ser la solución al problema del uso ilimitado del capital natural que impide la sostenibilidad en el desarrollo. Esto se puede lograr mediante cambios en las prácticas empresariales producción y comercialización de los productos.

El capitalismo natural propone en cuatro principales prácticas de negocio interrelacionadas, .que consisten en:

- Aumentar dramáticamente la productividad natural de los recursos. Reduciendo los desperdicios y el flujo destructivo de estos, tanto en la explotación como como en la contaminación. Mediante la introducción de cambios en el diseño y el tecnologías empleadas para aprovechar al máximo de los recursos naturales. Este ahorro de recursos puede proporcionar mayores ganancias, amortizaron en con tiempo y la reducción de capital inicial.
- Cambiar hacia modelos de producción inspirados en la naturaleza. El modelo busca eliminar el concepto de residuo o desecho. En los sistemas de producción de ciclo cerrado, cada output puede ser convertido en nutriente o convertido en input para la fabricación de otro producto.
- Avanzar hacia un modelo de negocio basado en soluciones. El modelo de negocio de fabricación de tipo tradicional radica en la venta de bienes, en cambio el nuevo modelo se sustenta en el flujo de servicios. Este modelo sustenta cambiar la concepción de valor de las cosas para que los productos sean los medios para satisfacer necesidades, tomando en consideración la continua satisfacción de la calidad, la utilidad y la funcionalidad sobre la adquisición de bienes como medida de riqueza. Por ejemplo, trata de proporcionar iluminación, en vez de vender bombillas. Esta práctica une los intereses de los proveedores con clientes con la conciencia de tener las soluciones tomando en cuenta la optimización de los recursos naturales.
- Reinvertir el capital natural. Por último, el negocio debe reponer, sostener y expandir los ecosistemas del planeta, para que se puedan producir los servicios vitales y recursos biológicos de una manera más abundante,

## **RESULTADOS**

El modelo de agrupación asociativa no toma en cuenta los actores climáticos y medio ambientales como aspectos que afecten de manera positiva o negativa al desarrollo local, a través de este análisis teórico proponemos que los factores de sustentabilidad sean tomados en consideración para el desarrollo de agrupaciones no solo del sector forestal en México sino que sea tomado como referente a cualquier sector agropecuario que busque algún benéfico competitivo a través de la asociatividad.

El que los modelos de agrupaciones forestales en México se conformen con nuevas teorías económicas que estén basados en un desarrollo sustentable como es el caso del capitalismo natural, permitirá elevar los factores de competitividad del sector, pues estos no están en contra del aprovechamiento de los recursos naturales, esta forma de capitalismo propone que se sigan empleando estos recursos pero de una manera responsable y que se optimice al máximo el aprovechamiento de los mismos y así con ello eliminar el termino de “desperdicio” en los procesos de producción de valor, pues a través del enlazamiento que se genera a mediante la asociatividad permitirá el cambio de las formas y técnicas de producción basadas en la optimización de las materias primas. Los tipos de negocio con enfoque de capitalismo natural funcionen, tendrán que tomar en consideración lo siguiente:

### **Principios**

- La búsqueda del respecto a la ecología a través de la optimización de los recursos naturales.
- La promoción de los cambios de cultura empresarial inspirada en la naturaleza.
- La identificación de compromisos hacia un consumo optimo y responsable de los recursos naturales, así como la eliminación de residuos.

### **Factores competitivos**

- La eliminación de los residuos en todo el proceso de la cadena de producción, mediante la reutilización de los elementos sobrantes o no aprovechados en algún proceso productivo, para la fabricación de otros productos o en materia prima en pasos productivos siguientes.

- Desarrollo de productos que busquen ser los solucionadores de necesidades mediante la calidad, la utilidad y la funcionalidad, y no la generación de riqueza.
- La optimización de los recursos ecológicos en la búsqueda de elevar los niveles rentabilidad y reducir los niveles de inversión en la producción de los bienes productos.
- El acceso a nuevos mercados que tengan enfoques sustentables.
- Acceso a financiamientos que requieren de una justificación de responsabilidad social y/o ecologista.

## CONCLUSIÓN

Para que los modelos de asociatividad con elementos que beneficien en el desarrollo local sustentable del sector forestal en México. puedan llevarse a cabo es necesario un análisis estructural y filosófico del porque y la forma en cómo se encuentran conformadas las agrupaciones, con el objetivo de que las actividades productivas que realicen los miembros y las propias agrupaciones tengan el menor impacto ambiental, logrando así una cadena de productiva más eficiente en beneficio del medio ambiente y la elaboración de productos de origen sustentable sin el menoscabo de la satisfacción de cliente final.

## LITERATURA CITADA

1. Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL.
2. Berdegué, J. (2000). Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. Santiago: RIMISP.
3. Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?. Revista de la CEPAL.
4. Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales. 13 ( 2), 230-248.
5. Chauca, P. (2008). Desarrollo regional y desarrollo local: las ideas-rectoras en el debate. Morelia, Michoacán.: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
6. CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo). (1987). Nuestro Futuro Común, Alianza Editorial, Madrid.
7. CONAFOR (Comisión Nacional Forestal) (2010). Visión de México sobre REDD+. CONAFOR. Jalisco, México
8. CONAPO. Proyecciones de la población de México 2010-2050 y estimaciones 1990-2009. México. Abril 2013. INEGI. Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010. México. 2011.
9. Hawken P., Lovins A., y Lovins L. (2000). Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. Nueva York, Back Bay Books. ISBN: 978-03-1635-300-7
10. Higuera, M. (2003). Asociatividad en Pymes. Argentina.
11. Iracheta, A. (2010). Ciudad sustentable: crisis y oportunidad en México. Revista del CESLA, 2(13) 503-530. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243316493010>
12. Liendo, M., y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*.
13. McDonough, W., Braungart, M. (2003). Cradle to Cradle. Editorial McGraw-Hill, Nueva York. ISBN: 978-08-6547-587-8
14. ODEPA Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile. (2011). Caracterización y propuestas de mejoramiento en el ámbito del fomento a la asociatividad productiva en la agricultura en Chile (p. 151). Santiago de Chile. Retrieved from [http://www.odepa.cl/wp-content/files\\_mf/1369836585Fomento\\_asociatividad\\_productiva.pdf](http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369836585Fomento_asociatividad_productiva.pdf)
15. SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales). (2013). Anuario Estadístico de la Producción Forestal 2013. Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México, D.F.: Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos, 2013.



16. Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES, XXVIII(47), 117-132. Recuperado el 23 de Marzo de 2013, de file:///C:/Users/julia\_000.FORMICH/Downloads/Dialnet-DesarrolloLocalUnaEstrategiaParaTiemposDeCrisis-3620464.pdf
17. Vega, L., y Quiteño, G. (2008). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de El Salvador. CEPAL.
18. Zabala, H. (2007). Asociatividad, redes sociales y desarrollo local. En: Revista Unircoop Américas, Sherbrooke, Canadá: Universidad de Sherbrooke, Vol. 5, Número 1, p. 28-50.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Las agrupaciones no se han desarrollado de acuerdo a las finalidades propuestas durante su conformación, puesto que durante el momento de su estructuración y desarrollo, no se definieron elementos asociativos básicos necesarios para incentivar la certidumbre y confianza entre los miembros; como la definición de los valores, la filosofía, el tiempo de vida de la agrupación y las condiciones para su viabilidad.

El apoyo a los *clusters* debe tener como objetivo final el desarrollo de redes, no entendiéndolas como nexos horizontales entre productores de igual jerarquía sino más bien como una articulación dinámica entre los distintos participantes.

Las principales fortalezas de las agrupaciones, es la función de generar economía de escala a través de las compras en común de materias primas necesarias para la fabricación de muebles, así también las relaciones con las dependencias gubernamentales relacionadas al sector productivo forestal.

Su principal debilidad es la falta de solidez y cooperación dentro de las agrupaciones para poder generar redes de información y concomimiento, y así permitir desarrollar fortalezas de la localidad, causando carencia en la articulación y acción conjunta de los agentes productivos por lo cual impide un desarrollo.

Las políticas públicas de las dependencias gubernamentales, no fomentan la creación como una opción para el desarrollo. Para poder ser candidato de algunos recursos y apoyos por parte de las dependencias; toman como principal obligación el pertenecer a una agrupación. Esto hace que se formen no se formen agrupaciones con el solo objetivo de cumplir requisitos y no de solucionar problemas en común, a través de la conjunción de fortalezas de cada uno de los miembros.

Se consideran las siguientes recomendaciones para que las agrupaciones existentes y futuras estén conformadas adecuadamente y logren desenvolverse en plena forma:

- Se deben plantear metas claras y reales, tomando en cuenta los elementos para llegar a ellas, los recursos necesarios, la detección de valores organizativos y el tiempo para llevarlas a cabo.
- Crear espacios de encuentro entre socios para que se produzcan alianzas y empiecen a intercambiar experiencias y exista transferencia de información.
- Incrementar la capacidad de convocatoria de los líderes gremiales para aplicar los enfoques colectivos en el desarrollo de productos en colaboración.
- Fomentar la innovación y poner a disposición de sus socios, servicios de asistencia en materia tecnológica, orientación comercial, entre otros.

- Generalización de alianzas con instituciones académicas existentes en la región que permitan la vinculación, prestación de servicios social, desarrollo de proyectos y aplicación de innovación.
- Desarrollar tareas para obtener las adecuaciones y búsqueda de factores inexistentes asociativos, en los cuales participen los socios actuales, la mesa directiva y agentes de instituciones gubernamentales y académicas que tengan relación con la actividad productiva.

Para posibles trabajos futuros; será de gran trascendencia el realizar un taller participativo, con todos los miembros en activo de cada una de las agrupaciones y mesas directivas, que permita el contacto directo con ellos para obtener información más específica y reducir el posible sesgo de información. Se anexa metodología de un taller participativo para identificar las capacidades institucionales, públicas y privadas que contribuyan a fortalecer las habilidades organizativas de las agroempresas forestales.

## LITERATURA CONSULTADA

---

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización. *REVISTA DE LA CEPAL*, 171.
- Berdegú, J. (2000). *Cooperando para competir: factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción.
- Berumen, S. (2009). *Competitividad, clusters e innovación* (Vol. 1). Ciudad de México: Trillas.
- Borges, R. (1997). *The new geographical economics, natural*. (mimeo, Ed.) Santiago de Chile: CEPAL.
- CANACINTRA. (2015). *Cámara Nacional de la Industria de Transformación*. Obtenido de <http://www.canacintra.org.mx/principal/index.php/sectores/2012-02-26-15-31-8/2012-02-26-15-35-57>
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 230-248.
- Chauca, P. M. (2008). *Desarrollo regional y desarrollo local: las ideas-rectoras en el debate*. Morelia, Mich.: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- CONAFOR. (2014). Recuperado el 02 de Enero de 2014, de Comisión Nacional Forestal: <http://www.conafor.gob.mx/portal/index.php/temas-forestales/cadenas-productivas>
- CONASAMI. (2014). *Salarios Mínimos, vigentes a partir del 1° de enero de 2014*. Secretaria del Trabajo y Prevención Social, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. México: Secretaria del Trabajo y Prevención Social.
- Del Ángel-Mobarak, G. (2012). *La Comisión Nacional Forestal en la historia y el futuro de la política forestal de México*. México: CONAFOR-CIDE.
- Dini, M. (1997). *Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la experiencia*. Lima,Peru: Reunión SELA.
- Elizalde, A., & Elizalde Hevia, A. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. United Nations Publications.
- Espinosa, L. E. (2012). La industria y el comercio del mueble en México. *Res Mobilis: Revista internacional de investigación en mobiliario y objetos decorativos*, 1(1), 74-87.
- Fernandez, G., & Narváez, M. (Julio-Diciembre de 2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión gerencial*, 10(2), 295-308.
- García, A., & Marquetti, H. (2004). Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos. Obtenido de [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez\\_300806.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf)

- Guerra, L., San Román, G., & Tejeda, E. (2009). *Anatomía de los clusters económicos de mayor impacto en el desarrollo de México : manual de referencia* (1º ed.). México: FEMSA : Tecnológico de Monterrey.
- Higuera, M. (2003). Asociatividad en Pymes. Argentina.
- Hoover, E. (Junio de 1937). Spatial Price Discrimination. *The Review of Economic Studies*, 4(3), 182-191.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1995). *Principles for promoting clusters & networks of SMEs* (Vol. 1). Vienna: UNIDO.
- INAFED. (2010). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/EMM16michoacan/index.html>
- INEGI. (2010). *Anuario Estadístico de Michoacán, edición 2010*. Instituto Nacional de Estadística e Infomación. México: Instituto Nacional de Estadística e Infomación. Obtenido de [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)
- INEGI. (2010). *Carta de uso de suelo y vegetación, 1:250 000*. Recuperado el 21 de Febrero de 2013, de [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)
- INEGI. (2010). *XIII Censo General de Población y Vivienda 2010*. Censo, Instituto Nacional de Estadística e Información, México. Recuperado el 18 de Febrero de 2013, de <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71>
- INEGI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)
- Krugman, P. (1997). *Desarrollo, geografía y teoría económica*. Antoni Bosch Editor, S.A.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*.
- López, J. (2013). Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen. *XVIII Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1-8. Obtenido de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Marcone, R., & Martín del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics: An introductory volume*. Canada: McMaster University. Obtenido de <http://www.marx.org/reference/subject/economics/marshall/index.htm>
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade* (3º ed.). Londres: MacMillan.

- NAFINSA. (2014). *El análisis FODA*. Nacional Financiera. Nacional Financiera. Recuperado el 09 de 01 de 2015, de [https://www.google.com/url?q=https://www.nafin.com/portaInf/get%3Ffile%3D/pdf/herramientas-negocio/administracion2\\_6.pdf&sa=U&ei=Nu-VPunKoj3yQS5noLQAQ&ved=0CAUQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNG6QKYZNWexie3WY4c4jdadtSvWSA](https://www.google.com/url?q=https://www.nafin.com/portaInf/get%3Ffile%3D/pdf/herramientas-negocio/administracion2_6.pdf&sa=U&ei=Nu-VPunKoj3yQS5noLQAQ&ved=0CAUQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNG6QKYZNWexie3WY4c4jdadtSvWSA)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (1999). *Managing national innovation systems*. Paris.
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales : un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of the nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja competitiva. 1*.
- Porter, M. E. (2012). *Estrategias Competitivas. Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia* (Revisada 42Va. impresión ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista CEPAL*(66), 105-125.
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999). Clustering and industrialization: introduction. *World development*, 27(9), 1503-1514.
- Scott, A. (1998). *Regions and the World Economy. The coming Shape of Global Production, Competition, and political Order*. Oxford University Press.
- SEMARNAT. (2014). *Anuario Estadístico de la Producción Forestal 2013*. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos. México, D.F.: Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de [http://www.semarnat.gob.mx/sites/default/files/documentos/forestal/anuarios/anuario\\_2013.pdf](http://www.semarnat.gob.mx/sites/default/files/documentos/forestal/anuarios/anuario_2013.pdf)
- SEP. (2014). *Sistema Nacional de Información Estadística Educativa. Secretaria de Educación Pública*. (S. d. Pública, Editor) Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de [www.snie.sep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)
- Suñol, S. (Abril-Junio de 2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI, 179-198.
- Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.

- Van den Berg, L. B. (2001). Growth clusters in European cities: An integral approach. *Urban Studies*, 38(1), 185-205. Obtenido de <http://menadzmnt.org/2014/wp-content/uploads/2013/08/leo-van-den-berg.pdf>
- Vázquez Barquero, A. (Julio de 2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, XXVIII(47), 117-132.
- Vera, J. R., & Ganga, F. A. (2007). Los clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322.
- Weber, A. (1929). *Theory of the location of industries*. Chicago: University of Chicago Press.

# ANEXOS

---



## ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO FODA

Julián d.	Fecha	No. de Encuesta	
Buenos días/tardes, mi nombre es Julián Domínguez estoy realizando una encuesta para conocer algunos datos relacionados con la situación de la agrupación y su entorno ¿Podría concederme algunos minutos para realizarle una entrevista? No se le solicitarán datos personales.			
Responde a cada una de ellas con la opción de respuesta que mejor represente lo que ocurre en tu agrupación, asignando los siguientes valores: Siempre (3); Frecuentemente (2); Rara vez (1); Nunca (0)			
Clientes	Respuesta	Competidores	Respuesta
Sé sabe quiénes son los clientes.		Sé sabe quién es nuestro competidor directo.	
Se sabe cuánto compra los clientes.		Sé sabe quién podría convertirse en competidor.	
Se sabe cada cuando compran.		Sé sabe qué servicios ofrecen nuestros competidores.	
Sé sabe por qué nos consumen los clientes.		De los productos o servicios que ofrece la agrupación sé sabe cuáles los sustituyen.	
Sé sabe por qué eligen una marca, producto o servicio en lugar de otro.		Sé sabe quiénes compran a los competidores.	
Sé sabe cuál es el beneficio esperado por los clientes.		Sé sabe por qué compran a los competidores.	
Sé sabe qué productos o servicios esperan el cliente.		Sé sabe cómo nos comparan los clientes con los competidores.	
Sé sabe qué servicios adicionales prefiere el cliente.		Sé conoce los planes de la competencia.	
Sé sabe qué artículos o servicios brindan la mayor utilidad		Sé sabe cuáles son nuestras ventajas competitivas respecto a los competidores.	
		Sé sabe cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la agrupación, con respecto a los competidores	
<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>	<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>

Proveedores	Respuesta	Otros factores	Respuesta
Sé sabe quién es nuestro proveedor.		Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía.	
Sé sabe quiénes podrían ser nuevos proveedores.		Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en ni negocio.	
Los proveedores nos ofrecen descuentos.		Sabría qué medidas tomar, en caso de cambios en la situación económica del país.	
Los proveedores realizan las entregas a tiempo.		Sé conoce avances tecnológicos que no podrían ayudar al sector	
A nuestros proveedores les importamos como cliente.		Se conoce lo que nuestros competidores están haciendo con nuevas tecnologías.	
Sé conoce las condiciones de venta de todos los posibles proveedores.		Sé está atento a los cambios socioculturales que ocurren a nuestro alrededor.	
Los proveedores conocen nuestras necesidades.		Nos anticipamos en nuestros productos (o servicios) a los cambios Socioculturales que se observa.	
Los proveedores nos ofrecen crédito.		Se conoce los productos (servicios) con los cuales competimos a partir de la apertura comercial	
Están satisfechos con el servicio de los proveedores.		Se está atento a los cambios que se están dando Como resultado de la apertura comercial.	
Sé sabe quiénes son los proveedores de nuestros competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con nuestros proveedores		Nos estamos adaptando para hacer frente a las posibles consecuencias que nos pueda ocasionar la apertura comercial.	
<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>	<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>

Habilidades	Respuesta	Estructura de la organización	Respuesta
Se Conoce cuáles son las actividades críticas de la agrupación.		Todos los socios conocen cuáles son las tareas que hay que llevar a cabo en el negocio.	
Considera que en la agrupación cuentan con habilidades		Se asignan las comisiones de una manera ordenada.	

Habilidades	Respuesta	Estructura de la organización	Respuesta
La agrupación se asegura de asignar las actividades críticas a la gente adecuada.		Cada quién sabe qué es lo que tiene que hacer.	
La agrupación se asegura de contratar gente con las habilidades necesarias para su buen desempeño.		Cada quién hace lo que tiene que hacer.	
La agrupación se asegura de capacitar a las personas para que hagan bien sus actividades.		Los socios se encuentran agrupados por áreas en común.	
Se conoce las habilidades que tienen los competidores.		Cuando algún miembro o grupo de miembros se les asigna una comisión, se les da la autoridad y libertad para cumplirla	
La agrupación se preocupa por ser el mejor en el negocio.		Cuando se designa una comisión, la mesa directiva no participa me meto en lo que hace.	
Se hace que los socios se preocupen por ser los mejores en el sector.		La mesa directiva se entera rápido de lo que ocurre en la agrupación.	
La agrupación se actualiza para tratar de ser el mejor en el sector.		La asamblea se entera de lo que la mesa directiva desea realizar.	
<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>	<b>Suma de todas tus repuestas</b>	<b>0</b>

Mis recursos	Respuesta
Se da el mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipos.	
Los clientes y socios están satisfechos con las instalaciones y equipos.	
Las instalaciones y equipos funcionan adecuadamente.	
Los inventarios son suficientes para realizar la operación normal (adecuadamente).	
Se tiene el producto (cumplimiento con el servicio) cuando el cliente lo solicita.	
Se puede conseguir nuevos socios si se van los que existen actualmente.	
Los socios cuentan las características y habilidades que se necesitan en la agrupación.	
Se dispone de recursos (dinero) cuando se requiere.	
Se puede conseguir material y equipo adicional para dar el servicio cuando se requiere.	

Mis recursos	Respuesta
Se ahorra para reponer y ampliar el equipo.	
<b><i>Suma de todas tus repuestas</i></b>	<b>0</b>

**ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS  
ASOCIATIVAS DE LAS AGRUPACIONES EXISTENTES DEL MUNICIPIO DE CD.**

**HIDALGO, MICHOACÁN**

Nombre	Fecha	No. de Encuesta
--------	-------	-----------------

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_ estoy realizando una encuesta para conocer algunos datos relacionados con la situación política del Municipio de Hidalgo, ¿Podría concederme algunos minutos para realizarle una entrevista? No se le solicitarán datos personales.

**Estadísticos**

Me podría proporcionar los siguientes datos:

<b>Nombre de la agrupación</b>	<b>Principales Actividades</b>	<b>Figura jurídica</b>
	Cultivo Producción. Comercialización Producto Final (expos) Servicios. Proveedora.	
<b>No. de miembros fundadores</b>	<b>NO. de miembros Actuales</b>	<b>No. de miembros que pertenecen a otras agrupaciones Forestales</b>

**Antecedentes**

<b>Año de fundación de la agrupación</b>	
<b>¿Cómo nace la agrupación?</b>	<b>¿Cuál es la razón de ser de la agrupación?</b>
<b>¿Cuál es la Misión de la agrupación?</b>	<b>¿Cuál es la Visión de la agrupación?</b>
<b>Cuáles fueron las causas por la que decidió agruparse.</b>	<b>¿Qué problemática son las por las que atraviesa la agrupación?</b>

<b>El beneficio de estar agrupado ha sido</b>	
Muy bueno. Bueno. Regular. Malo. Muy malo.	

**Liderazgo**

		SI	NO
1	Los socios comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.		
2	La Mesa Directiva promueve procesos de negociación individuales y colectivos con la agrupación.		
3	Comparte y acepta con entusiasmo el papel que le corresponde desempeñar en la organización.		
4	La asamblea Comparte y sigue con entusiasmo la visión de largo plazo del presidente de la agrupación.		
5	Se comparten la misión y la visión con sus socios.		
6	Comparte y sigue con entusiasmo los objetivos del líder formal.		
7	Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el representante formal.		
8	El representante formal sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios.		
9	El representante formal evita tomar decisiones.		

**Cultura Organizacional**

		SI	NO
1	Todos los miembros de la agrupación participan activamente la solución de problemas y/o en el proceso de toma de decisiones.		

2	La agrupación fomenta continuamente el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre sus socios.		
3	Los conflictos se comentan abiertamente.		
4	Los socios pueden comunicarse fácilmente con los la mesa directiva.		
5	Las decisiones estratégicas son rápidamente transmitidas entre los miembros de la agrupación.		
6	Existe interacción cara a cara entre los socios dentro de las instalaciones de la agrupación.		
7	En la agrupación existe un ambiente de confianza y apertura.		
8	La información fluye con facilidad en todos los niveles de la organización.		
9	La empresa valora las redes informales de comunicación.		
10	En la empresa las ideas de los socios son escuchadas por igual.		
11	Los empleados tienen un comportamiento responsable y una alta disposición hacia el aprendizaje.		
12	Los socios se muestran colaboradores y dispuestos a ayudar cuando se les solicita.		
13	El trabajo en equipo es una forma habitual de trabajo dentro de la agrupación.		
14	La comunicación entre los socios es muy fluida.		
15	Los equipos de trabajo en la organización son efectivos y compuestos por personas capaces de aprender entre ellas.		
16	La estrategia, la misión, los valores, objetivos y las normas se comunican a todos los socios		
17	Las actividades y comisiones están claramente definidas.		
18	Los socios son recompensados cuando se trabajan en equipo y no sólo por el desempeño individual.		

19	La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos.		
20	Los socios son recompensados por compartir sus conocimientos y experiencias con los demás socios.		
21	La agrupación está comprometida con la mejora continua.		
22	La agrupación promueve la inclusión de nuevos agentes necesarios para la cadena de producción		
¿Cómo?			
23	Todos socios están altamente motivados y comprometidos con los valores de la agrupación.		
24	¿La agrupación fomenta la participación de la comunidad para generar el fortalecimiento de la actividad productiva?		
¿Cómo?			

### Valores

		SI	NO
1	En la agrupación existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.		
2	Los directivos alientan con frecuencia a actividades en grupo o colectivo.		
3	Los cambios experimentados por la agrupación desde su creación demuestran una vida innovadora.		
4	El lenguaje, entre socios, mesa directiva y trabajadores es claro y directo.		
5	Los representantes expresan públicamente su voluntad de cambio.		
6	Como Considera que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito de trabajo en la agrupación.		
7	Se reúnen, periódicamente, para revisar las metas establecidas y determinar qué han logrado y qué falta por alcanzar		



**Capacidad de Gestión**

		S I	N O
1	La agrupación realiza mejoras continuas de sus equipos e instalaciones.		
2	La empresa cuenta con la tecnología adecuada para competir en el mercado		
3	Existe un programa de calidad en la agrupación.		
4	Los apoyos obtenidos por la agrupación como insumos son proporcionados en tiempo y forma.		
5	Entre socios se comparten los conocimientos que permiten mejorar las habilidades.		
6	La agrupación destina un presupuesto para desarrollar sus funciones.		
7	La agrupación destina presupuesto para desarrollar de tecnología e innovación.		

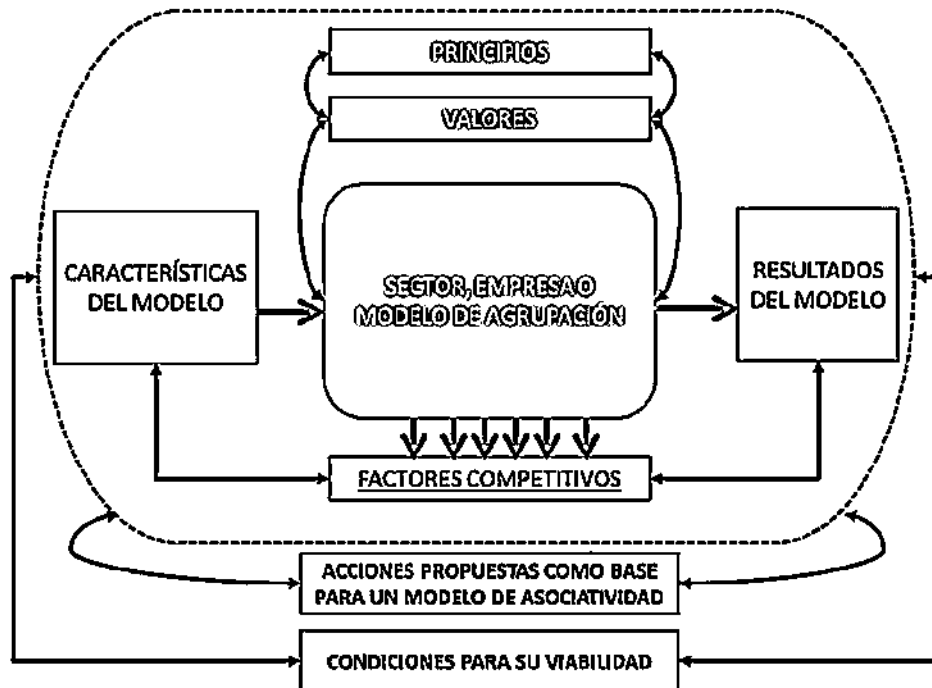
**Demanda**

1	¿Cuáles son las actividades a las que se dedican los socios de la agrupación?	2	¿Cuáles son las actividades a las que se dedica la agrupación?
3	¿Cómo determinan los diseños del mueble produce producidos?	4	¿Cuáles son las características más relevantes que distinga al mueble que produce en el municipio en comparación con la competencia de otras regiones?
5	¿Ustedes producen alguno tipo de producto en común como agrupación?	6	¿Quiénes son los 3 principales competidores del mueble que se produce en el municipio de Hidalgo Michoacán?
Si. NO. Cual(es).			
7	¿Quiénes son las 3 ciudades principales compradores del mueble que se produce en el municipio de Hidalgo Michoacán?	8	¿La agrupación ha planeado nuevas estrategias de comercialización para para ser más competitivos?

Demanda

		Si.	NO.	Cual(es).
9	¿De qué manera la Agrupación ha contribuido para el desarrollo comercial de los socios?			

ANEXO 3. TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA  
ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES DE AGROEMPRESAS MADERERAS Y  
MUEBLERAS



## Taller Participativo sobre los beneficios de la Asociatividad para Agrupaciones Agropempresariales Madereras y Muebleras

Autor: Julián Domínguez Tello  
 Diciembre 2014- Enero 2015

## Introducción

Las agrupaciones agroempresariales madereras y muebleras en se han encontrado con problemáticas que han limitado en el desenvolvimiento y cumplimiento de las metas por las cuales las empresas se encuentran agrupadas.

La carente capacidad de asociación y relación por parte de los miembros de la cadena productiva maderera de una de manera adecuada, la claridad de los objetivos por el cual agruparse, el nivel de confianza y certidumbre necesarios para el desenvolviendo de las metas para lograr un fortalecimiento mediante la solidaridad que maximice la eficiencia llevándolos a niveles competitivos altos. han sido las principales causas de los problemas de las agrupaciones existentes en el Municipio de Hidalgo, Michoacán.

Estas causas han dado como consecuencia agrupaciones con falta de estructura organizacional, falta de cooperación entre agentes en la cadena productiva, la ausencia de capacidad organizacional y fortalecimiento de las relaciones inter-empresariales, así como la falta de una adecuada vinculación con los agentes políticos y las instituciones académicas.

Conforme con lo anterior, se consideran como las principales causas de agruparse son: la carente capacidad de asociación por parte de los miembros de la cadena productiva forestal de una de manera adecuada, la claridad de los objetivos por el cual agruparse, el nivel de confianza y certidumbre necesarios para el desenvolviendo de los objetivos y metas para lograr un fortalecimiento mediante la solidaridad que maximice la eficiencia llevándolos a niveles competitivos altos.

Por lo tanto y gracias a la información obtenida en el proyecto de investigación "Características de asociatividad en las agrupaciones empresariales madereras y muebleras en el Municipio de Hidalgo, Michoacán" Desarrollado por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IIAF) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) en el año 2014, Se pretende fortalecer a las agrupaciones de agropempresas, mediante un taller participativo, cuyo objetivo es el fomentar los beneficios de la asociatividad entre las agrupaciones y sus miembros, mediante la adopción de un modelo asociativo que permita reformar la estructura y fines de las mismas.

---

**TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES AGROEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS**

El taller será aplicado a las tres agrupaciones existentes en el municipio con relación al sector maderero y mueblero en el Municipio de Hidalgo, Michoacán., en en las instalaciones de las propias de cada una de las agrupaciones.

El método empleado para esta actividad es de manera expositiva-participativa y con casuística que facilite la comprensión y aprendizaje. provocando una participación activa y crítica mediante dinámicas grupales sobre los temas a desarrollar, dividido en tres apartados; 1) Introducción, a la asociatividad, 2) Detección y desarrollo de elementos asociativos y 3)El Mejoramiento del modelo de agrupaciones agroempresariales madereras y muebleras.

Esperando que en cada una de las agrupaciones con el planteamiento de las mejoras en el modelo asociativo, eleve sus ventajas competitivas y fortalezca al sector industrial de la región y del país.

## Planificación y desarrollo del taller participativo

En este apartado se describe la planeación, objetivos y elementos para llevar a cabo el taller: para detectar y plantear el mejoramiento del modelo de agrupación.

### **1. OBJETIVO DEL TALLER**

- Identificar las capacidades institucionales, públicas y privadas que contribuyen a fortalecer las habilidades agroempresariales y organizativas de productores y empresarios.

### **2. OBJETIVOS ESPECIFICO DEL TALLER**

- Fortalecer a las agrupaciones organizacional en cuanto a las bases, los principios y los valores del modelo de asociatividad.
- Desarrollar herramientas y capacidades asociativas para el mejoramiento en la gestión productiva y comercial de las agrupaciones agroempresariales.

### **3. APARTADOS DEL TALLER**

Para cumplir con los objetivos planteados, el taller se encuentra dividido en tres apartados con los siguientes temas y sub temas:

#### **3.1. Introducción, a la asociatividad.**

3.1.1. Fundamentos de la asociatividad.

3.1.2. Elementos de la asociatividad

3.1.3. Metodología para el desarrollo de redes empresariales asociativas.

3.1.4. Organización y funcionamiento de una red asociativa.

#### **3.2. Detección y desarrollo de elementos asociativos.**

3.2.1. Análisis FODA de las agrupaciones.

3.2.2. Detección y planteamiento de la problemas.

---

## **TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES AGROEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS**

3.2.3. Detección y análisis de los principales Componentes de un Sistema de Asociatividad.

3.2.4. Detección y análisis de elementos de las bases principales del modelo de asociatividad en las agrupaciones.

3.2.5. Detección y análisis de valores asociativos en las agrupaciones.

3.2.6. Detección y análisis de principios asociativos en las agrupaciones.

3.3. Proceso de Organización de una agrupación asociativa

3.4. Representación parcial del mejoramiento del modelo de agrupaciones agroempresariales madereras y muebleras.

3.5. Resultados y conclusiones.

Cada uno de los temas principales se abordan en sesiones durante todo el taller participativo, puede existir la posibilidad que en una sesión se aborden más de un tema principal.

### **4. PARTICIPANTES AL TALLER.**

Los participantes al taller serán todos los apoderados legales, dueños y/o tomadores de decisiones que representen a cada uno de los socios miembros en activos de las agrupaciones, así también, las mesas directivas.

Las agrupaciones son las siguientes:

- Grupo de Fabricantes Muebleros de Michoacán, A.C.
- Cadena Productiva Forestal de Cd. Hidalgo, Michoacán. S. de R.L. de C.V.
- Cadena Productiva Forestal de Villa Hidalgo, S.A. de C.V.

### **5. EL EQUIPO COORDINADOR GENERAL**

Para aplicar el taller se necesita integrar un equipo pequeño (tres) que se haga cargo de organizar y liderar las actividades administrativas y técnicas. Dicho equipo estaría constituido por:

- Un coordinador general
- Facilitador: una persona



---

**TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA  
AGRUPACIONES AGROEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS**

- Secretario: una persona

## **6. EQUIPO TECNOLÓGICO, PAPELERÍA Y MOBILIARIO**

- Una computadora
- Una memoria USB por mesa de trabajo.
- Un proyector.
- Una pintaron acrílico.
- Una impresora.
- Rotafolio.
- Cartulinas.
- Hojas tamaño carta blancas y de colores.
- Plumones de varios colores.
- Plumones para pintaron.
- Lapiceros.
- Lápices.
- Gomas.
- Mesas rectangulares.
- Sillas.

## **7. CARACTERÍSTICAS DE EJECUCIÓN**

A continuación, un resumen de los elementos clave para el desarrollo de cada uno de las sesiones.

Las sesiones tienen como estructura (con excepción de la primera sesión y reunión previa de sensibilización, estas no se contemplarán la retroalimentación de sesiones previas) la siguiente metodología:

- Realizar el llenado y pase de lista de asistentes.
- El trabajo técnico comienza agrupando a los productores en mesas de trabajo, luego se les pide que de forma individual llenen un formulario sobre datos generales de cada uno de los miembros, empresariales y sobre asociatividad. El ejercicio termina con la llegada del tiempo de descanso, que es aprovechado por los facilitadores para tabular las respuestas en hojas de Excel debidamente automatizadas.

---

## TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES AGROPEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS

- La tabulación de resultados ofrece un panorama cuantitativo y cualitativos de las debilidades miembros y de la misma agrupación. Los resultados se anotan en "Hojas de presentación"(diapositivas) que se discuten luego en asamblea. Posteriormente, los participantes vuelven a las mesas de trabajo para comentar en detalle el porqué de los resultados. Este diálogo tiene dos propósitos: llegar a un consenso sobre el origen de las debilidades y escuchar propuestas sobre posibles soluciones. la dinámica de taller permite desarrollar; una discusión objetiva de las debilidades y fortalezas que afectan al sector la agrupación señaladas por los propios productores.
- Antes de comenzar la sesión siguiente comienza presentando los resultados de la sesión pasada. Estos resultados se "validan" preguntando asistentes su opinión sobre los temas calificados como más débiles por los productores.
- Terminada esta actividad, se presentan en asamblea los "documentos de consulta" arriba mencionados, junto con las matrices de contraste que se prepararon antes del taller. Viene luego un espacio para que instituciones y organizaciones intercambien ideas sobre el origen de las debilidades y las medidas que posibilitarían su solución.
- Finalmente, se trabaja en la identificación de propuestas de solución que permitan acortar la brecha entre las necesidades de las agrupaciones para obtener conclusiones.

### 8. DESARROLLO DEL TALLER

#### *Reunion previa de Sensibilización*

El Taller va precedido de un trabajo de selección de rubros representativos. Se trata de rubros del sector agropecuario que, según el criterio de los sectores público y privado, tienen importancia en función de uno (o una combinación) de elementos como contribución del buen funcionamiento de de las agrupaciones de acuerdo a los fines por los que se crearon.

Se convoca a una Reunión de sensibilización. Esta reunión va dirigida a las mesas directivas de las agrupaciones con el fin dar a conocer los objetivos y resultados del taller. Además, definir la lista de personas que serán invitadas a participar en el taller. En este encuentro se define también la fecha y hora para llevar a cabo el evento.

**TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES AGROPEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS**

#Sesión	Tema	Objetivo	Técnica	Apoyos	Tiempo estimado
2	Detección y planteamiento de la problemas.	Detectar las las razones y posibles soluciones de las problemáticas por las que atraviesa la agrupación.	Corrillos (discusión en pequeños grupos)	-Proyector. -Computadora. -Rotafolio. -Pintaron. -Plumones para pintaron -Hojas Blancas. -Plumones. -Cinta adhesiva.	35 minutos
	<b>Receso</b>				15 minutos
2	Detección y análisis de elementos de las bases principales del modelo de asociatividad en las agrupaciones.	Detectar y evaluar los elementos de asociatividad con los que cuenta la agrupación.	Exposición. Encuesta de Evaluación.	-Proyector. -Computadora. -Rotafolio. -Hojas Blancas. -Plumones. -Cinta adhesiva.	35 minutos
3	Detección y análisis de valores asociativos en las agrupaciones.	Detectar y evaluar los valores de asociatividad con los que cuenta la agrupación.	Corrillos (discusión en pequeños grupos). Encuesta de Evaluación.	-Proyector. -Computadora. -Rotafolio. -Pintaron. -Plumones para pintaron -Hojas Blancas. -Plumones. -Cinta adhesiva - Formularios. - Lapiceros.	35 minutos
	<b>Receso</b>				15 minutos
3	Detección y análisis de principios asociativos en las agrupaciones.	Detectar y evaluar los principios de asociatividad con los que cuenta la agrupación.	Foro. Encuesta de Evaluación.	-Proyector. -Computadora. -Rotafolio. -Hojas Blancas. -Plumones. -Cinta adhesiva.	35 minutos
	<b>Receso</b>				20 minutos

**TALLER PARTICIPATIVO SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA AGRUPACIONES AGROPEMPRESARIALES MADERERAS Y MUEBLERAS**

#Sesión	Tema	Objetivo	Técnica	Apoyos	Tiempo estimado
3	Proceso de Organización de una agrupación asociativa	Concluir y representar en un modelo gráfico los elementos y características obtenidas a través de las sesiones y temas anteriores	Exposición.	-Proyector. -Computadora. -Hojas Blancas. -Plumones.	30 Minutos
3	Clausura del Evento	Dar lectura de los resultados obtenidos en el evento y cierre formal y protocolario del mismo.	Exposición.		10 minutos

