



# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE ECONOMÍA "VASCO DE QUIROGA"  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**CONDICIONES Y ACTORES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA COMO  
IMPULSORES DE DESARROLLO TERRITORIAL  
EN CIUDAD HIDALGO, MICHOACÁN**

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN CIENCIAS EN DESARROLLO LOCAL**

PRESENTA

**L.E. RITA NAYELY SILVESTRE RAMÍREZ**

DIRECTOR DE TESIS  
**DR. PABLO MANUEL CHAUCA MALÁSQUEZ**  
Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas

MORELIA, MICHOACÁN, NOVIEMBRE DE 2016



## ÍNDICE

Contenido	Página
RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICAS, MAPAS Y TABLAS .....	iv
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS Y DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 Antecedentes del tema.....	16
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación .....	19
1.4 Hipótesis.....	20
1.5 Justificación.....	20
1.6 Alcances y limitaciones .....	20
1.7 Diseño metodológico .....	21
1.7.1 Descripción metodológica.....	22
1.7.2 Las fuerzas del desarrollo: variables e indicadores .....	26
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Hacia una visión territorial de desarrollo.....	29
2.2 Las formas de organización de la producción .....	38
2.3 Las nuevas fuerzas del desarrollo .....	43
2.4 Iniciativas y actores locales de desarrollo .....	46

2.4.1	Iniciativas locales de desarrollo .....	46
2.4.2	Actores locales de desarrollo .....	52
CAPÍTULO 3. EL SISTEMA PRODUCTIVO MUEBLERO: MARCO CONTEXTUAL .....		60
3.1	Contexto general de la industria mueblera .....	61
3.1.1	Oportunidades y desafíos de la industria mueblera.....	61
3.1.2	Ubicación de la industria del mueble en el sector manufacturero	62
3.2	Ciudad Hidalgo y su vocación productiva: contexto general. ....	65
3.2.1	Localización geográfica de Ciudad Hidalgo en el municipio de Hidalgo, Michoacán.....	65
3.2.2	Condiciones locales de Ciudad Hidalgo, Michoacán .....	66
3.2.3	Los actores locales clave en Ciudad Hidalgo, Michoacán.....	79
CAPÍTULO 4. LAS INTERRELACIONES DE LOS ACTORES LOCALES EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		82
4.1.	Organización flexible de la producción .....	83
4.1.1	Organización de la producción .....	83
4.1.2	Vínculos interempresariales.....	94
4.2	Cambio tecnológico y difusión de las innovaciones.....	104
4.2.1	Innovación .....	104
4.2.2	Valor agregado de los productos .....	108
4.3	Cambio y adaptación de las instituciones.....	109
4.4	Desarrollo urbano del territorio .....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		121
ANEXOS .....		129

# RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICAS, MAPAS Y TABLAS

## CUADROS

Cuadro 1. Códigos de identificación de las empresas muebleras de CH, Michoacán .....	25
Cuadro 2. Códigos de identificación para otros actores locales entrevistados .....	26

## FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1. Dimensiones del desarrollo territorial .....	35
Figura 2. Actores locales en Ciudad Hidalgo, Michoacán .....	79

## GRÁFICAS

Contenido	Página
Gráfica 1. Comportamiento de la población total (habitantes), 2005 y 2010 .....	69
Gráfica 2. Unidades económicas (UE) del municipio de Hidalgo, 2004, 2009 y 2014 .....	72
<i>Gráfica 3. Periodo de inicio de operaciones de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo (CH), Michoacán.</i> .....	86
Gráfica 4. Motivos de inicio y localización de las empresas muebleras en CH .....	87

Gráfica 5. Clasificación de las empresas muebleras de CH, según su clase de actividad .....	87
Gráfica 6. Productos fabricados por las empresas muebleras de CH .....	88
Gráfica 7. Empresas muebleras de CH que manufacturan, ensamblan o combinan manufactura y ensamblado en sus productos .....	90
Gráfica 8. Forma de producción de las empresas muebleras de CH .....	91
Gráfica 9. Clasificación de las empresas muebleras de CH, según su tamaño. ...	92
Gráfica 10. Micro y pequeñas empresas muebleras de CH, según número de empleados.....	92
Gráfica 11. Canales de comercialización de las empresas muebleras de CH .....	94
Gráfica 12. Localización de los proveedores de las empresas muebleras de CH.	96
Gráfica 13. Problemas de las empresas muebleras de CH con relación a sus proveedores .....	98
Gráfica 14. Empresas muebleras que realizan actividades de subcontratación....	99
Gráfica 15. Productos fabricados en CH que están expuestos a la competencia	100
Gráfica 16. Estrategias implementadas por las empresas muebleras de CH para enfrentar la competencia .....	101
Gráfica 17. Factores competitivos de las empresas muebleras de CH .....	102
Gráfica 18. Tipo de cooperación de las empresas muebleras de CH .....	103
Gráfica 19. Innovaciones de las empresas muebleras de CH en los últimos tres años .....	105
Gráfica 20. Fuentes de información para la innovación en las empresas muebleras de CH.....	106
Gráfica 21. Obstáculos que limitan la innovación en las empresas muebleras de CH .....	107

Gráfica 22. Destino de la producción de muebles de madera de Ciudad Hidalgo .....	108
Gráfica 23. Empresas que pertenecen o no a asociaciones u organizaciones empresariales.....	109
Gráfica 24. Empresas muebleras de CH que mantienen vínculos con instituciones educativas o centros tecnológicos y/o de innovación.....	110
Gráfica 25. Empresas muebleras de CH que han recibido incentivos o apoyos gubernamentales.....	112
Gráfica 26. Entorno territorial de Ciudad Hidalgo, Michoacán.....	113

## MAPAS

Contenido	Página
Mapa 1. Ubicación de Ciudad Hidalgo en el municipio de Hidalgo, Michoacán. ...	66
Mapa 2. Localización de las empresas muebleras encuestadas en Ciudad Hidalgo .....	83

## TABLAS

Contenido	Página
Tabla 1. Población económicamente activa (PEA-habitantes), 2010.....	70
Tabla 2. Nivel de educación en CH, Michoacán (personas), 2010.....	70
Tabla 3. UE del subsector 337 fabricación de muebles, colchones y persianas, según clase de actividad, 2014 .....	73

Tabla 4. Sector 31 “Industria manufacturera”, municipio de Hidalgo, Michoacán, año 2014 ..... 75

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actores locales:** es todo aquel individuo, grupo u organización que desempeña roles en la sociedad local (Madoery, 2008). También, son “las unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones que indican en la realidad local” (Pírez, 1995, p. 3).

**Bola de nieve:** muestreo en donde “se identifica a los participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, se incluyen también” (Hernández et. al., 2010, p. 398).

**Capital social:** se refiere a las relaciones de confianza, credibilidad y conducta cívica que aglutina a las personas para realizar acciones comunes, en tal sentido sus componentes básicos son: la confianza, la reciprocidad y la cooperación, que permiten, por ejemplo, la conformación de las redes entre las empresas y con otros actores sociales” (Chauca, 2014b, p. 99).

**Desarrollo territorial:** aquel que facilita el desarrollo empresarial y la creación de redes de empresas, fomenta la difusión de las innovaciones y el conocimiento, mejora el desarrollo urbano, y estimula la dinámica del tejido institucional” (Vázquez, 2005, p. 202).

**Industria mueblera (o del mueble):** Referida a las ramas industriales: 3371 fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería; 3372 fabricación de muebles de oficina y estantería; y, 3379 fabricación de colchones, persianas y cortineros (SCIAN, 2013, p. 33).

**Iniciativas locales:** son las respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad (Vázquez, 2007, p. 184).

**Innovación:** innovación implica la generación, aplicación y flujo de conocimientos entre los integrantes de una organización o empresa para generar y/o mejorar un producto o proceso.

**Instituciones:** conjunto de reglas de trabajo (o reglas de uso), que determinan quién tiene derecho a tomar las decisiones en cierta área, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué procedimientos se seguirán, qué información debe o no facilitarse y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones (Ostrom, 2000, p.94).

**Interrelaciones:** son las relaciones mutuas que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y otros actores locales dentro del sistema productivo de la industria del mueble.

**Sistema productivo local (SPL):** expresa las relaciones internas que se establecen entre los actores locales especializados en la producción de un bien y fortalecen las redes sociales y la identidad cultural en el territorio.

**Territorio:** es una construcción social en donde las relaciones sociales dan origen y expresan una identidad y un sentido de pertenencia a sus actores locales.

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

- CANAINMA: Cámara Nacional de la Industria Maderera.  
CH: Ciudad Hidalgo.  
CONAFOR: Comisión Nacional Forestal.  
D: Dueño de la empresa.  
DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.  
E: Encargado o gerente de la empresa.  
IDE: Iniciativas Locales de Desarrollo Empresarial.  
IDL: Iniciativas de Desarrollo Local.  
ILE: Iniciativas Locales de Empleo.  
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.  
ITSCH: Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo (ITSCH).  
PDMH: Plan de Desarrollo Municipal de Hidalgo.  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.  
SEDECO: Secretaría de Desarrollo Económico.  
SEMARNAT: Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.  
SIEM: Sistema de Información Empresarial.  
SNIF: Sistema Nacional de Información Forestal.  
SPL: Sistema Productivo Local.

## RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo es conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria mueblera en Ciudad Hidalgo, Michoacán, a través de las cuatro fuerzas del desarrollo: a) organización flexible de la producción; b) cambio tecnológico y difusión de las innovaciones; c) cambio y adaptación de las instituciones; y d) desarrollo urbano del territorio. Los resultados señalan que la mayoría de las empresas son financiadas con capital propio, no tiene descentralizados los procesos productivos, su forma de producción se basa en los pronósticos propios de demanda y su forma de comercializar es por cuenta propia. Estas evidencias permiten sostener que son escasas las contribuciones al desarrollo territorial de las empresas muebleras estudiadas.

**Palabras clave:** sistema productivo, actores locales, industria mueblera, desarrollo territorial.

## ABSTRACT

The main aim of this paper is to know the characteristics of the interrelationships that keep wooden furniture manufacturing firms and the other local actors in the productive system of the furniture industry in the Ciudad Hidalgo, Michoacán, across the four forces of development: a) flexible organization of production; b) technological change and diffusion of innovations; c) change and adaptation of institutions; and d) urban development of the territory. The results indicate that most firms are financed with own capital, has not decentralized production processes, their way production is based on own demand forecasts and how to market it on their own. These evidences support the view that there are few contributions to territorial development of the furniture firms studied.

**Keywords:** Production system, local actors, furniture industry, territorial development.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la globalización se ha ido incursionando cada vez más en la comercialización de productos y en el crecimiento y desarrollo socioeconómico de un territorio lo que afecta de manera directa e indirecta la dinámica territorial y la participación de los actores sociales presentes en él.<sup>1</sup> En este sentido, a las economías menos desarrolladas se les dificulta su inserción a mercados (internos y externos) donde economías consolidadas establecen los estándares de calidad, de producción y de competitividad. Por tanto, las empresas se enfrentan a grandes desafíos y se ven, muy a menudo, forzadas a cambios estructurales, económicos y tecnológicos siendo que, en muchas ocasiones, estos cambios no les permiten mantenerse dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Un ejemplo de dicha situación es el presentado por las empresas de la industria del mueble de madera de Ciudad Hidalgo (CH), Michoacán, -cabecera municipal que será objeto de estudio en la presente investigación- pues a partir del análisis del Plan de Desarrollo Municipal (2012-2015) del municipio al que pertenece (Hidalgo, Michoacán) y del acercamiento a la localidad (por observación directa y a través de información documental) se identificaron como principales problemas la falta de apoyo económico, la falta de infraestructura y de servicios que favorezcan la innovación, el bajo desarrollo de proyectos estratégicos que favorezcan al sector industrial y comercial, el bajo fomento de inversiones y atracción de capital así como la casi nula interrelación de los actores locales que intervienen en la industria. Tales problemas están relacionados con los aspectos económico-productivos, político-institucionales, socio-culturales y ambientales que constituyen la visión territorial del desarrollo.

La visión territorial del desarrollo sugiere centrarse esencialmente en las diferencias estructurales (históricas, económicas, sociales, culturales e

---

<sup>1</sup> El término de actor(es) *local(es)* o *social(es)* se utiliza indistintamente; ambos términos son considerados como "las unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones que inciden en la realidad local" (Pérez, 1995, p. 3).

institucionales) del territorio. En este sentido, el territorio va más allá de ser considerado estrictamente como un espacio físico. El territorio es, entonces, una construcción social en donde las relaciones sociales dan origen y expresan una identidad y un sentido de pertenencia a sus actores locales. De esta manera la visión territorial del desarrollo busca fomentar iniciativas “desde abajo” en donde el intercambio y flujo de información y conocimiento; la innovación; las relaciones entre productores, proveedores y distribuidores; la descentralización de las empresas; la subcontratación; las relaciones de competencia y cooperación; las relaciones institucionales; y, el entorno territorial mejoren las condiciones del territorio. Lo anterior va de la mano con la forma de organización de la producción en el territorio en donde los sistemas productivos locales (SPL) son un claro ejemplo.

Los SPL expresan, por un lado, las relaciones internas que se establecen entre los actores locales especializados en la producción de un bien y, por otro, fortalecen las redes sociales y la identidad cultural en el territorio. Por ello, los SPL se consideran una estrategia para fortalecer y mejorar la actividad económica y la competitividad territorial a partir de la intervención de los actores locales.

Los actores locales considerados en la presente investigación se clasificarán con base en Barreiro (1988), citado por Arocena (1995, pp. 25- 26): actores ligados a la toma de decisiones, actores ligados a técnicas particulares y actores ligados a la acción sobre el terreno. Siguiendo dicha clasificación se destaca que las empresas productoras de muebles de madera son consideradas como los actores protagónicos que impulsan el desarrollo territorial en Ciudad Hidalgo, Michoacán. Dichas empresas muebleras se ubican dentro de los actores ligados a la acción sobre el terreno ya que a través de su actuación se espera que las negociaciones, interacciones y concertaciones con los demás actores locales impulsen el desarrollo territorial. Como lo señala Vázquez (2005) “las empresas toman sus decisiones de inversión teniendo en cuenta sus capacidades y las oportunidades que le brinda el territorio en que están localizadas” (p. 37).

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo general *conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de*

*muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán, y explicar sí son impulsores del desarrollo territorial.* Para lograr dicho objetivo el estudio se organiza en cuatro capítulos. El primero de ellos contiene los fundamentos y diseño metodológico de la investigación, es decir, los antecedentes del tema, el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis, la justificación y la descripción metodológica de la investigación. En el segundo capítulo se expone la visión territorial de desarrollo, las formas de organización de la producción, las nuevas fuerzas del desarrollo, así como las iniciativas y actores locales que intervienen en el desarrollo.

Por su parte, el capítulo tercero contiene el contexto general de la industria mueblera así como las condiciones y los actores locales clave que intervienen en Ciudad Hidalgo, Michoacán. En el cuarto capítulo, se realiza la caracterización de las interrelaciones que mantienen las empresas de muebles de madera y otros actores locales del SPL mueblero de Ciudad Hidalgo, Michoacán. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones finales.

# CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS Y DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Los trabajos de investigación, día a día, pretenden dar solución y respuesta a problemas dentro de una sociedad, convirtiéndose éstos en los ejes rectores de las investigaciones realizadas por académicos, estudiosos y especialistas en materia de desarrollo y que crean, a la par, espacios de discusión en donde se analiza y se trata de dar cuenta de una realidad.

## 1.1 Antecedentes del tema

Existen diversos estudios que evidencian la importancia del análisis de la industria mueblera dentro de un territorio. Entre ellos se encuentra el realizado por Caballero (2013, p. 2) quien identifica la necesidad de fomentar la actividad artesanal de muebles de madera en una economía del territorio así como de formar cadenas y clústeres que vinculen sus diferentes actividades productivas y contribuyan a reforzar el uso racional de los recursos; Fernández y Ariza (2004, p. 127) concluyen que la realización del plan estratégico para el sistema productivo local del mueble de Lucena (Córdoba, España) debe considerar la relación de éste con el territorio y la necesidad de cooperar para aprovechar las economías externas e internas.

Lozano (2010, p. 4) revela que los empresarios de la industria mueblera del estado de Jalisco han desarrollado procesos de aprendizaje e innovación los cuales se reflejan en el mayor valor agregado de sus productos, a la vez concluye que el desarrollo local se viabiliza en los espacios donde las actividades económicas se organizan a partir de sistemas productivos con estrategias innovadoras que articulan las cadenas productivas y el aprovechamiento del entorno en la búsqueda de una mejor posición competitiva en los mercados; Díaz y Feria (2008, p. 2) señalan la importancia de la vinculación de las empresas para generar las condiciones y los procesos de innovación necesarios para el aumento de los niveles competitivos de las empresas integrantes del clúster mueblero de Aguascalientes.

Por su parte Irepan (2006, pp. 90-94) subraya la necesidad de una asociatividad sólida que favorezca la industria mueblera de la comunidad de Nahuatzen, Michoacán, en donde el agrupamiento empresarial se convierta en una alternativa para el desarrollo local de la comunidad; en su estudio Benítez (2012, pp. 9-129) propone la creación de una comercializadora de muebles de madera en Ciudad Hidalgo, Michoacán, que favorezca su inserción en los mercados; por último, Velázquez, Torres y Bocco (2003, p. 19) centran su atención en la Empresa Forestal de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro por ser una de las iniciativas más exitosas de manejo forestal en México.

Lo expuesto anteriormente confirma la importancia de las interrelaciones en el abatimiento de problemas económicos, sociales, culturales y ambientales que afectan y/o limitan el desempeño de las empresas dedicadas a la actividad mueblera dentro de un territorio ya que son las interrelaciones (entre empresas y entre éstas y otros actores locales) las que fomentan la creación de redes tanto empresariales como socioinstitucionales de un sistema productivo. De este modo, los actores locales, la estructura y el grado de consolidación de las redes que sustentan el SPL influyen en los procesos de desarrollo territorial.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En México, como en otros lugares, un gran número de empresas se caracterizan, principalmente, por ser de estructura familiar y de pequeño y mediano tamaño por lo que se enfrentan a una diversidad de problemas económicos, sociales y ambientales que limitan su buen desempeño. Sin duda alguna, las empresas que integran la industria mueblera<sup>2</sup> perteneciente al sector manufacturero -según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)- no son ajenas a dichos problemas ya que los recursos maderables demandados (aquellos en los

---

<sup>2</sup> Referida a las ramas industriales: 3371 fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería; 3372 fabricación de muebles de oficina y estantería; y, 3379 fabricación de colchones, persianas y cortineros (SCIAN, 2013, p. 33).

que se aprovecha la madera y celulosa de los árboles)<sup>3</sup> son cada vez más escasos y, por tanto, se descuida la dinámica al interior y exterior de las empresas ya sea por la constante disputa por obtener los mayores beneficios económicos y sociales individuales o por la falta de acuerdos institucionales que ayuden a abatir la deforestación, la degradación de áreas forestales, la tala clandestina o el mal uso del recurso maderable.

Con base en lo anterior, la caracterización de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y otros actores locales que influyen en el sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo (CH), Michoacán,<sup>4</sup> se convierte en el eje central de la presente investigación. Por ello se espera que las interrelaciones que mantienen las empresas muebleras, consideradas como los actores locales protagónicos, jueguen un papel central en la nueva política de desarrollo de abajo hacia arriba.

Como lo señala Vázquez (2005, p. 45) son los actores locales quienes se organizan y forman redes que les sirven de instrumento para estimular el conocimiento y el aprendizaje sobre la dinámica del sistema productivo y de las instituciones, y acuerdan iniciativas al mismo tiempo que ejecutan las acciones que integran la estrategia de desarrollo. Así, dentro del sistema productivo mueblero de Ciudad Hidalgo se distinguen dos tipos de actores: los internos y los externos. Los primeros están referidos a las empresas productoras de muebles de madera; mientras que, los segundos son todos aquellos actores que no se dedican a la fabricación de muebles de madera pero que tienen influencia sobre la producción, comercialización y organización de la industria, estos son el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas.

Las relaciones económicas, sociales y políticas de las organizaciones son determinadas a partir de instituciones, entendidas como el conjunto de reglas de trabajo (o reglas de uso), que determinan quién tiene derecho a tomar las decisiones

---

<sup>3</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/hipertexto/maderables.htm>, consultado el 01 de diciembre de 2015.

<sup>4</sup> En lo sucesivo *Ciudad Hidalgo o CH*.

en cierta área, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué procedimientos se seguirán, qué información debe o no facilitarse y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones (Ostrom, 2000, p. 94). La importancia de las instituciones radica en el hecho de que regulan el comportamiento de los actores locales a partir de la generación y consolidación de relaciones (económicas, sociales e institucionales) sólidas basadas en la confianza y que favorecen la transformación productiva, el incremento del valor agregado de los productos y la generación de empleos.

Evidentemente, las relaciones económicas, sociales y políticas así como las instituciones establecidas entre las empresas y otros actores locales son de suma importancia cuando a desarrollo territorial se refiere. No obstante, en muchas ocasiones éstas relaciones e instituciones son débiles y poco flexibles al grado que limitan y no contribuyen o contribuyen poco al desarrollo territorial de una localidad. Tal es el caso de la industria de muebles de madera de Ciudad Hidalgo -cabecera municipal objeto de estudio- ya que las interrelaciones de las empresas productoras de muebles de madera con otros actores locales son débiles y no contribuyen al desarrollo territorial. La afirmación anterior se sustenta con el análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Hidalgo, Michoacán 2012-2015 y con el acercamiento permanente a dicha cabecera municipal.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### General

1.3.1 Conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán.

#### Específicos

1.3.2 Identificar los vínculos que mantienen las empresas productoras de muebles de madera entre ellas y con otros actores locales.

1.3.3 Identificar el papel que cumplen las interrelaciones entre actores al interior del sistema productivo de la industria del mueble y cómo impactan las interrelaciones externas en la dinámica de dicho sistema productivo, y todo ello en el desarrollo del territorio en estudio.

#### **1.4 Hipótesis**

Las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán son débiles y contribuyen poco al desarrollo territorial.

#### **1.5 Justificación**

El presente trabajo de investigación permitirá conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria mueblera en Ciudad Hidalgo (CH), Michoacán. A partir de dicha caracterización las empresas y los otros actores locales tendrán elementos suficientes para tomar sus decisiones de inversión considerando sus capacidades y las oportunidades brindadas por el territorio en que se localizan. De igual manera, el conocimiento de la influencia e impacto que tienen las decisiones tomadas por los diferentes actores locales se espera beneficien directamente al sistema productivo local (SPL) en el que se encuentran inmersos. Es decir, la información recabada conduciría a un proceso de desarrollo en donde las condiciones deseadas por cada actor en lo individual y por la sociedad en su conjunto se negocien, se concreten y se discrepen.

Así los actores locales tendrán a su alcance las herramientas necesarias para lograr las transformaciones en un marco de múltiples relaciones e interacciones.

#### **1.6 Alcances y limitaciones**

El alcance del presente trabajo de investigación será conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de

muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, ciudad cabecera del municipio de Hidalgo, Michoacán, desde la visión territorial del desarrollo. Asimismo, se conocerán las condiciones económico-productivas, político-institucionales, socio-culturales y ambientales que influyen en el SPL de la industria del mueble de Ciudad Hidalgo.

Cabe señalar que el análisis se realiza solamente para la cabecera municipal de Hidalgo, Michoacán; es decir, Ciudad Hidalgo. Además, se hará mayor hincapié en las condiciones económico-productivas y político-institucionales debido a que son, con base en información de trabajo de campo y del acercamiento al territorio, las que tienen mayor influencia en el desempeño de las empresas fabricantes de muebles de madera de CH. Mientras que los aspectos socio-culturales y ambientales se presentan de manera muy general, lo cual se considera la limitante del presente estudio. Asimismo, conviene señalar que debido a la falta de información comparable el análisis de las interrelaciones de la industria del mueble se realiza para los últimos tres años; es decir, para el año 2014, 2015 y lo que va del 2016.

### **1.7 Diseño metodológico**

La visión territorial de desarrollo busca dar respuesta a problemas ligados con las actividades productivas, con los recursos naturales y con el capital social<sup>5</sup> de un determinado lugar. Es a través del desarrollo territorial como se pretende generar un cambio en la actividad económica y en la organización social del territorio. Bajo este enfoque (territorial de desarrollo) la “capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas resulta un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios” (Méndez, 2002, p. 63).

---

<sup>5</sup> “El capital social se refiere a las relaciones de confianza, credibilidad y conducta cívica que aglutina a las personas para realizar acciones comunes, en tal sentido sus componentes básicos son: la confianza, la reciprocidad y la cooperación, que permiten, por ejemplo, la conformación de las redes entre las empresas y con otros actores sociales” (Chauca, 2014b, p. 99).

Definitivamente la dinámica del territorio refleja las interrelaciones de los distintos actores locales con su entorno económico-productivo, político-institucional, socio-cultural y ambiental. Razón por la cual, el presente trabajo se planteó como objetivo general conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble de Ciudad Hidalgo, cabecera municipal de Hidalgo, Michoacán. Para lograr dicho objetivo a continuación se presenta la metodología utilizada.

### ***1.7.1 Descripción metodológica***

La metodología es aquella que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente -y tendiente a la excelencia- el proceso de investigación (Cortés e Iglesias, 2004, p. 8). De ahí que los objetivos, los recursos y el tiempo disponible determinen en gran medida la metodología a utilizar en un trabajo de investigación.

### **Tipo de investigación**

En la presente investigación se utiliza el método mixto ya que éste “representa un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández, Fernández, y Bautista, 2010, p. 546). La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas para minimizar sus debilidades potenciales (Hernández et. al., 2010, p. 544).

El método mixto también se utilizó para fines de contextualización e ilustración. Bajo este método las variables no se manipulan sino que se observan en su entorno natural para comprender determinados contextos o situaciones

(Hernández et. al., 2010, p. 149). Se hace alusión, entonces, a un estudio no experimental.<sup>6</sup>

Adicionalmente, la investigación es de corte *transversal* ya que las características de las variables se miden una sola vez; es decir, en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de éstas. De ahí que el estudio sea *descriptivo*. Sólo se cuenta con una población (objeto de estudio) que se describirá a partir de un conjunto de variables e indicadores. Aunado a lo anterior, el estudio es *observacional*, en el sentido que el investigador no puede modificar a voluntad propia ninguno de los factores que intervienen en el proceso sino que, sólo describe y/o mide el fenómeno estudiado.

De manera puntual se señala que la muestra (su tamaño y selección) -en el caso específico del sistema productivo mueblero de Ciudad Hidalgo- está conformada por los actores locales que tienen mayor peso (o injerencia) dentro de la localidad; a saber, las empresas productoras de muebles de madera y los representantes institucionales del lugar.

Para identificar a las empresas productoras de muebles de madera y a los otros actores locales de Ciudad Hidalgo se recurrió a diversas fuentes de información. Primeramente, se hizo una búsqueda en los sitios web oficiales de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT);<sup>7</sup> de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR);<sup>8</sup> del Sistema Nacional de Información Forestal;<sup>9</sup> de la Secretaría de Desarrollo Económico;<sup>10</sup> de la Cámara Nacional de la Industria Maderera (CANAINMA);<sup>11</sup> del Sistema de Información Empresarial (SIEM);<sup>12</sup> del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto

---

<sup>6</sup> No se manipulan las variables estudiadas por lo que la caracterización de las mismas se realiza atendiendo a su forma natural.

<sup>7</sup> <http://www.semarnat.gob.mx/>

<sup>8</sup> <http://www.conafor.gob.mx/web/>

<sup>9</sup> <http://www.cnf.gob.mx:8090/snif/portal/>

<sup>10</sup> <http://sedeco.michoacan.gob.mx/>

<sup>11</sup> <http://www.cnim.mx/v2/>

<sup>12</sup> <http://www.siem.gob.mx/>

Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del H. Ayuntamiento de Hidalgo, Michoacán<sup>13</sup>.

De los sitios web oficiales mencionados destaca el DENUE ya que en él se encontró el registro de 481 empresas dedicadas a la actividad económica (337) fabricación de muebles, colchones y persianas en Ciudad Hidalgo. Sin embargo, la información no fue del todo útil ya que el nombre, dirección y total de empresas se encuentra desactualizado. Por lo anterior, se recurrió a la técnica de muestreo no probabilística conocida como *bola de nieve (redes)* en donde “se identifica a los participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, se incluyen también” (Hernández et. al., 2010, p. 398). En este sentido, el muestreo se inició a partir del testimonio de un informante clave (en lo sucesivo *informante clave A*).

También conviene señalar que, los instrumentos utilizados para obtener la información requerida serán el cuestionario semiestructurado (ver anexo 1) y la entrevista a profundidad (ver anexo 2). A partir de la aplicación de dichos instrumentos se espera tener el mapeo de condiciones y actores locales claves que influyen en la actividad mueblera de Ciudad Hidalgo.

A continuación se explica cómo se asignaron los códigos a las empresas productoras de muebles de madera y a los otros actores locales clave:

- 1) Se asignó un código alfanumérico que identifica y guarda el anonimato y la confidencialidad de las empresas encuestadas. Los códigos alfanuméricos asignados a las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo se forman con las letras *D* (dueño de la empresa) o *E* (encargado o gerente de la empresa) y con el número (ascendente) de acuerdo al orden en que se encuestaron y no a un orden de importancia (véase cuadro 1).

---

<sup>13</sup> <http://www.hidalgomich.gob.mx/>, la consulta fue permanente durante el proceso de investigación.

Cuadro 1. Códigos de identificación de las empresas muebleras de CH, Michoacán

Empresa	Código	Empresa	Código	Empresa	Código
Empresa 1 <sup>14</sup>	D1	Empresa 11	E11	Empresa 21	D21
Empresa 2	D2	Empresa 12	D12	Empresa 22	D22
Empresa 3	D3	Empresa 13	D13	Empresa 23	E23
Empresa 4	E4	Empresa 14	D14	Empresa 24	D24
Empresa 5	E5	Empresa 15	E15	Empresa 25	D25
Empresa 6	D6	Empresa 16	E16	Empresa 26	D26
Empresa 7	E7	Empresa 17	E17	Empresa 27	E27
Empresa 8	D8	Empresa 18	E18	Empresa 28	E28
Empresa 9	E9	Empresa 19	E19	Empresa 29	D29
Empresa 10	E10	Empresa 20	D20	Empresa 30	D30

Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Como lo señalan Fuá y Becattini (s/a), citado por Vázquez (2005), “las empresas no son entidades aisladas que intercambian productos y servicios en mercados abstractos, sino que están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local” (p. 27). En este sentido, el cuestionario semiestructurado se aplicó a 30 empresas muebleras de Ciudad Hidalgo, consideradas como los actores locales claves que impulsan el desarrollo territorial.

El cuestionario semiestructurado se aplicó respetando la disponibilidad y el tiempo de los encargados, gerentes y dueños de las empresas muebleras. Aunque la mayoría de los cuestionarios fueron contestados frente a frente hubo algunos casos, como el de las empresas E5 y E11, en que se dejó el impreso y días posteriores, el que indicaron los empresarios, se pasó a recogerlos; sin embargo, tal condición no limitó la recolección de información requerida.

<sup>14</sup> Informante Clave A.

- 2) Se asignó un código alfanumérico que identifica y guarda el anonimato y la confidencialidad de los otros actores locales entrevistados. Los códigos alfanuméricos asignados a otros actores locales entrevistados de Ciudad Hidalgo se forman con la letra *A* (actor) y con el número (ascendente) de acuerdo al orden en que fueron entrevistados y no a un orden de importancia (véase cuadro 2).

*Cuadro 2. Códigos de identificación para otros actores locales entrevistados*

Otros actores locales clave entrevistados	Código
Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Social de Hidalgo, Michoacán	A1
Dirección de Desarrollo Urbano	A2
Cadena Productiva de Ciudad Hidalgo S. de R.L. de C.V.	A3

Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La entrevista se realizó únicamente a tres actores locales clave relacionados con la industria mueblera debido a la poca disponibilidad de tiempo, a una actitud pasiva y a situaciones de bloqueo por parte de otros actores locales clave como la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C.V., el GRUMICH S.A. de C.V., el Centro Regional de Diseño de Mueble S.A. de C.V., el Consejo Mexicano Mueblero y el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo (ITSCH). No obstante, la información proporcionada por la Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Social, por la Dirección de Desarrollo Urbano y por la Cadena Productiva de Ciudad Hidalgo S. de R.L. de C.V. enriquece la investigación.

### ***1.7.2 Las fuerzas del desarrollo: variables e indicadores***

El cuestionario semiestructurado (anexo 1) que se aplicó a las empresas productoras de muebles de madera se organiza de acuerdo a las cuatro fuerzas del desarrollo: la organización flexible de la producción; la difusión de las innovaciones y el conocimiento; el desarrollo urbano del territorio; y, el cambio y adaptación institucional. A su vez, las fuerzas del desarrollo (o dimensiones) se analizan a partir de una serie de variables e indicadores (véase cuadro 3) que ayudarán a

comprender y conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán.

Cuadro 3. Variables e indicadores de las fuerzas del desarrollo

DIMENSIONES	VARIABLES		INDICADORES
<b>Organización flexible de la producción</b>	<b>Organización de la producción</b>	General	Año de inicio de operaciones
			Origen de la empresa
			Localización de la empresa
			Principales fuentes de financiamiento
		Productividad	Producción anual
			Tipo de producto/procesos
			Descentralización de la empresa
		Personal ocupado	Número de empleados
			Rotación del personal
	Mercado de trabajo local/Mano de obra cualificada		
	<b>Vínculos inter-empresariales</b>	Relaciones comerciales o de mercado	Principales canales de distribución en el extranjero y en el mercado nacional
			Estructura de comercialización
			Participación en ferias comerciales en los últimos 3 años
		Relaciones con proveedores	Definición y localización de los proveedores
			Determinación de los problemas de proveeduría
		Subcontratación	Número de funciones de producción externalizadas
			Localización de empresas subcontratadas
			Porcentaje de la producción subcontratada
			Condiciones de subcontratación
		Relaciones de competencia y cooperación	Localización de los principales competidores
Tipo de relaciones/cooperación con otras empresas			
Factores de competitividad			
Definición de los beneficios de la cooperación			
<b>Cambio tecnológico y difusión de las innovaciones</b>	General	Tipo de innovación en los últimos 3 años	
		Fuentes de innovación	
		Obstáculos a la innovación	
	Innovación en la organización	Creación de áreas especializadas dentro de la organización	
		Capacitación/conocimiento/aprendizaje del personal	
	Innovación tecnológica	Inversión en maquinaria en los últimos 3 años	
		Procedencia de la maquinaria (localización de la fuente de innovación)	
		Motivos/Impulsos a la innovación	

CONDICIONES Y ACTORES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA COMO IMPULSORES DE  
DESARROLLO TERRITORIAL EN CIUDAD HIDALGO, MICHOACÁN

			Fuente de la asistencia técnica en los últimos 3 años
		Innovación de productos/procesos	Tipo de innovaciones de procesos en los últimos 3 años
			Definición del impacto de las innovaciones
			Desarrollo de nuevos productos/procesos
	Valor agregado de los productos	Ventas/Exportación	Porcentaje de ventas en los últimos 3 años
			Porcentaje de exportación/ventas
			Mercado local/estatal/nacional/extranjero
			Principales destinos de exportación
		Calidad	Área de control de calidad
			Personal dedicado al control de calidad
<i>Cambio y adaptación de las instituciones</i>	Relaciones institucionales		Pertenencia a asociaciones u organizaciones
			Utilización de servicios de las asociaciones u organizaciones
			Determinación de vínculos con universidades o centros tecnológicos y/o de innovación
			Incentivos o apoyos gubernamentales
<i>Desarrollo urbano del territorio</i>	Infraestructura	Entorno urbano	Infraestructura carretera
			Principales conexiones con otros estados
			Acceso a servicios básicos y especializados
			Plan de Desarrollo Urbano

Fuente: Adaptado de Soto (2013, pp. 21-23).

El cuadro anterior muestra claramente las dimensiones, variables e indicadores a partir de los cuales se analizan las interrelaciones entre las empresas muebleras y otros actores locales clave relacionados con la industria mueblera de Ciudad Hidalgo, Michoacán. El análisis e información obtenida se presenta en los capítulos siguientes.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En los últimos años ha estado presente una constante transformación en la noción de desarrollo. Nociones que “van encaminadas a destacar la presencia estratégica asumida por las regiones en el contexto de las modificaciones de las formas de producción y organización económico-social que acompañan los procesos de globalización” (Fernández y Vigil, 2007, p. 860). Además, “el aumento de la competencia, debido a la continua integración de la economía, la amplitud de la pobreza existente, sobre todo en los países en desarrollo, el aumento del desempleo, producido por los procesos de ajuste y reestructuración de los sistemas productivos, junto con la diversidad de los territorios, son realidades que abogan por una visión compleja y amplia de los procesos de desarrollo” (Vázquez, 2005, p. 13).

Evidentemente, “la evolución de las ideas no sigue el curso de los siglos” (Sen, 1998, p. 75) razón por la cual la noción de desarrollo toma diversos enfoques y connota por lo menos una cosa: escapar de una condición llamada subdesarrollo<sup>15</sup> (Esteva, 1996, p. 54).

A continuación se presentan algunos enfoques que permiten comprender la visión territorial de desarrollo adoptada en la presente investigación.

### 2.1 Hacia una visión territorial de desarrollo<sup>16</sup>

La noción de desarrollo nació como un subproducto del *nuevo orden*<sup>17</sup> establecido después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) (Arocena, 1995,

---

<sup>15</sup> El subdesarrollo saltó a la luz pública y al debate académico el 20 de enero de 1949 en el discurso de toma de posesión del presidente Harry S. Truman (Jean, 1996, p. 277).

<sup>16</sup> Dentro de la presente investigación los términos (o enfoques de desarrollo) *local* y *territorial* se utilizan indistintamente en el sentido que “lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada se hacen realidad y, el territorio juega un papel fundamental para reconocer los hechos en sus contextos particulares y permite ubicar a los actores y procesos en los ámbitos reales de su desarrollo” (Chauca, 2014b, p. 38). “La unidad básica en el desarrollo local es precisamente el territorio” (Rojas, 2006, p. 15).

<sup>17</sup> Las naciones que protagonizaron la guerra inician un proceso de reconstrucción, dividiéndose en dos mundos: el occidental o capitalista y el oriental o socialista. Lo que interesa subrayar es que en

p. 27) e implica siempre un cambio favorable, un paso de lo simple a lo complejo, de lo inferior a lo superior, de lo peor a lo mejor e indica que uno lo está haciendo bien, porque avanza en el sentido de una ley necesaria, ineluctable y universal y hacia una meta deseable (Esteva, 1996, p. 58). En este sentido, el desarrollo tiene que ver con elaborar utopías o futuros deseados (Chauca, 2014c, p. 230).

En efecto, los enfoques que toma el desarrollo reconocen un contexto, una situación o circunstancia relacionada con la globalización, con el crecimiento económico o bien, con una realidad más compleja donde intervienen aspectos cualitativos y cuantitativos vinculados con procesos de cambio estructural, de expansión de capacidades y libertades, de procesos sociales, de modernización institucional y de equilibrio medioambiental, de ahí el surgimiento de la visión territorial de desarrollo.

Tal visión, entonces, parte de la crítica a otros enfoques de desarrollo como el dualista, el de las etapas de crecimiento, el cepalino y el de la dependencia que, respectivamente, dividen al mercado laboral urbano en sector *moderno* (formal o capitalista) y *no moderno* (informal o de subsistencia);<sup>18</sup> visualizan el *desarrollo* como un *proceso evolutivo* conformado por cinco etapas (la sociedad tradicional, las condiciones previas al despegue, el despegue, la marcha hacia la madurez y el consumo de masa); distinguen entre *centro* y *periferia*<sup>19</sup> como respuesta al deterioro de los términos de intercambio proponiendo una reorientación de las funciones estatales y una estrategia de industrialización por sustitución de importaciones

---

estos dos mundos se habló de construcción o de reconstrucción de la sociedad maltrecha por la guerra, de esta manera Georges Balandier consideró que después de la Segunda Guerra Mundial una parte del mundo debía reconstruirse y la otra debía desarrollarse (Arocena, 1995, p. 27).

<sup>18</sup> En el sector moderno existen salarios superiores y rígidos o constantes, aquí la oferta de mano de obra supera su demanda; mientras que, en el sector no moderno los salarios son menores, flexibles y se compone de unidades productivas pequeñas e ineficientes cuya administración es precaria o inexistente y de una reducida dotación de capital (Puyana y Romero, 2013, p. 149).

<sup>19</sup> Los países desarrollados conforman el *centro*; mientras que la *periferia* está integrada por países en vías de desarrollo.

(Bodemer, 2008, p. 4);<sup>20</sup> y, buscan dar respuesta a la crisis del modelo de sustitución de importaciones y al deterioro de los términos de intercambio que se originaron con la amplia intervención del Estado (Thwaites y Castillejo, 2008, p. 32).

Evidentemente, estos enfoques de desarrollo necesitan ir más allá del modelo de desarrollo tradicional capitalista. Se requiere de proyectos que impulsen y potencialicen los recursos naturales, sociales, económicos, políticos y culturales del territorio a partir de la percepción y comprensión de la realidad del entorno y su interacción con todos sus componentes (Ceballos, 2010, p. 33).<sup>21</sup>

Por ello surgen enfoques como el *desarrollo humano*, adoptado y desarrollado por Amartya Sen en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); el *capital social* centrado en las relaciones sociales y en la acción racional de los actores para lograr fines y propósitos específicos<sup>22</sup>; y, el *desarrollo a escala humana* que potencializa el asociacionismo y la comunicación y elimina la desigualdad entre los individuos<sup>23</sup>. Al mismo tiempo se preserva la cultura y el entorno. Por lo anterior, se puede afirmar que no hay una teoría sobre el desarrollo sino enfoques sobre éste que difieren entre sí de acuerdo al análisis a realizar ya que, por un lado, se encuentran los enfoques que se ocupan de aspectos económicos y, por otro, los enfoques con concepciones más integrales que, aunque no de forma explícita, tienen un componente territorial (Zoido y Caravaca, 2006, p. 224).

En este sentido, hablar de un enfoque territorial de desarrollo es hablar de “los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios que tienen una cultura e instituciones propias sobre cuya base se toman las decisiones de

---

<sup>20</sup> Con la intervención del Estado se aumentaría la productividad, la promoción industrial y el fenómeno tecnológico, también, aumentaría el ahorro y la capacidad de importar. Se da al Estado el papel protagónico para definir y ejecutar el desarrollo.

<sup>21</sup> En palabras de Boisier (2001, p. 51) la gente quiere tener un sentido de propósito y potenciación en la vida en tanto que las personas valoran la cohesión social y el derecho a afirmar sus tradiciones y cultura propia.

<sup>22</sup> Enfoque planteado por James Coleman (1988), citado por Cuéllar y Bolívar (2009, p. 3).

<sup>23</sup> Enfoque de desarrollo iniciado por Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn (citados por Boisier, 2001, p. 53).

inversión” (Vázquez, 2007, p. 183). De ahí que el territorio se revalore y adquiera una relevancia esencial en la comprensión de los procesos contemporáneos; deja de ser un contenedor de recursos, elementos, personas o actividades y constituye parte fundamental de la transformación de agentes y territorios relacionados (Peroni, 2013, p. 61). El territorio “expresa relaciones sociales y espaciales de poder” (Manzanal, Arqueros, Arzeno, y Nardi, 2009, p. 132) y “es el responsable de activar los mecanismos que operan como factores causales de su propio crecimiento, de su desarrollo y de su posicionamiento en la globalización” (Boisier, 2004, p. 33).

Para Schejtman y Berdegué (2003, p. 5) el territorio se define como una construcción social, no como un espacio físico objetivamente existente, sino como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados. De este modo, la relación entre territorio y desarrollo es biunívoca puesto que, el territorio es soporte de desarrollo, pero a su vez también es un factor que lo condiciona. El territorio, entendido como un activo del potencial de desarrollo, relega la visión tradicional en la que se contempla como mero soporte espacial de la población y de las actividades; y se le considera ahora como recurso que, además no sólo es comparativo, sino también competitivo (Zoido y Caravaca, 2006, p. 222).

Bajo este escenario, “el desarrollo territorial parte no sólo de un cambio en la concepción del territorio, sino también en la del Estado y los valores individuales y colectivos que es preciso identificar y promover” (Ramírez, 2007, p. 135) es por esa razón que la caracterización de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán, se realizará bajo el enfoque territorial de desarrollo.

El desarrollo territorial será, entonces, aquel que asuma juicios de valor indispensables en la planificación y que señale quiénes se benefician de esta estrategia o visión y cómo puede implementarse en cada lugar, independientemente

de sus dimensiones o delimitación institucional. Dada la importancia adquirida del enfoque territorial de desarrollo diversos autores dan una concepción propia.

Para Boisier (1997) “el desarrollo territorial es un proceso social de alta complejidad, pero perfectamente inteligible y, en consecuencia, perfectamente posible de ser intervenido para provocarlo o para acelerarlo” (p. 10). Del mismo modo, el enfoque de desarrollo territorial, manifiesta la importancia de la gente, los territorios y su gobernanza; la satisfacción de las necesidades básicas de la población; la mejora del empleo y de las relaciones laborales; los activos productivos; la mejora de la distribución del ingreso; la sustentabilidad ambiental; la calidad de vida; las estrategias basadas en la utilización de recursos endógenos; la articulación de los sistemas productivos locales; la vincuación del tejido empresarial a través de redes y cadenas productivas; la creación de nuevas empresas y empleo; la participación activa en el proceso de desarrollo de los actores sociales locales; y, las iniciativas de desarrollo mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de innovación, fomento productivo y empleo (Albuquerque y Dini, 2008, p. 316).

En palabras de Bel y Ausín (2007) “el desarrollo territorial es un proceso que tiene como finalidad el progreso de la comunidad implicada en el mismo, siendo su objetivo último alcanzar el bienestar económico-social de los individuos que la integran, participando activamente en las actividades económicas que se acometen y en las que el peso de la agricultura, aun siendo importante, deja paso a otras actividades económicas” (p. 42). Igualmente, “el desarrollo territorial será aquel proceso que contribuya a crear un entorno favorable para consolidar las iniciativas económicas locales, incentivar el capital social, conservar o crear una cultura de territorio, y privilegiar o crear una lógica horizontal de construcción del territorio que tenga presente las diversidades *ad intra* territorios, el posicionamiento de los diferentes actores, la multicausalidad en los procesos de desarrollo, bajo la responsabilidad de una institucionalidad pública que custodie el proyecto político común y la inclusión social” (Peroni, 2013, p. 84).

Para Manzanal et al. (2009, p. 133) el desarrollo territorial tiene como meta lograr que los territorios sean competitivos. Asimismo, subrayan la importancia de la proximidad entre los actores para coordinar acciones y generar innovación colectiva de carácter sistémico, la articulación con los mercados globales y el desarrollo institucional como forma de alcanzar la cohesión social entre la mayoría de los actores.

De este modo, “el desarrollo territorial es capaz de hacer compatible la competitividad económica, el bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la moderación de los desequilibrios internos; lo que se consolida como un objetivo que resume buena parte de las aspiraciones colectivas” (Caravaca, González y López, 2014, p. 50) y cuyo punto de partida son los propios actores que a partir de su realidad (aquella que ellos mismos construyen día a día) encuentran sus aspiraciones y formas de priorizar lo que les interesa, buscan los métodos más convenientes para resolver sus problemas y se dan a la tarea de concretarlos a través de la interacción con los distintos entornos que los condiciona.

Puede señalarse entonces que, el enfoque territorial de desarrollo no es unívoco ni estático, al contrario, es un enfoque amplio que presenta diferentes matices, expectativas, esperanzas y descréditos (Peroni, 2013, p. 59). A pesar de ello se identificaron cuatro elementos clave contenidos en las concepciones de dicho enfoque (territorial):

1. La revalorización y cambio en la conceptualización del territorio.
2. El papel protagonista de los actores locales.
3. La existencia de una interacción entre actores locales y su entorno (interno y externo).
4. La utilización eficiente de los recursos propios así como de las capacidades del territorio.

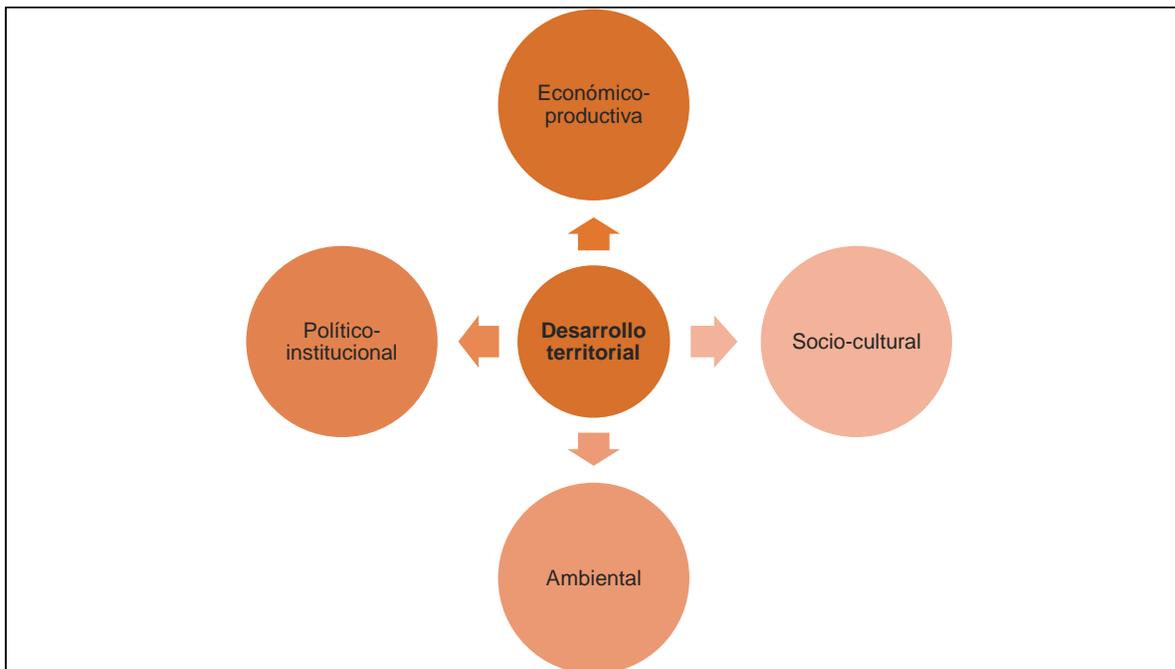
Cabe señalar que tales elementos clave son identificados a partir de un criterio propio y desde luego con base en las concepciones de desarrollo territorial mencionadas anteriormente. Por lo tanto, el enfoque territorial de desarrollo que se adopta en la presente investigación es la de Vázquez (2007): “el enfoque territorial

de desarrollo facilita el desarrollo empresarial y la creación de redes de empresas, fomenta la difusión de las innovaciones y el conocimiento, mejora el desarrollo urbano, y estimula la dinámica del tejido institucional” (p. 202).

En este sentido, es importante adentrarse en una visión más inclusiva de agentes, de procesos de cambio y de territorios desde sus visiones y sus concepciones de evolución y transformación (Ramírez, 2007, p. 135). Así el desarrollo territorial se convierte en una oportunidad para que los actores locales tomen en sus manos la posibilidad de enfrentar los grandes procesos de globalización e industrialización iniciados a finales de los ochenta, siendo el principal objetivo desarrollar oportunidades de empleo con los recursos humanos, naturales e instituciones de la localidad.

Siguiendo la conceptualización adoptada en la presente investigación, el enfoque territorial de desarrollo se considera a partir de cuatro dimensiones: la económico-productiva, la político-institucional (Vázquez, 2005, p.117), la socio-cultural y la ambiental (Peroni, 2013, p. 65) (véase figura 1).

*Figura 1. Dimensiones del desarrollo territorial*



Fuente: Elaboración propia con base en Peroni (2013, p. 65) y Vázquez (2005, p. 117).

La dimensión económico-productiva del enfoque territorial de desarrollo exige considerar la existencia de diversos tipos de empresarios, diferentes formas de organización (empresas según tamaño, sector industrial, redes empresariales) y distintos contextos. Aquí los empresarios, las organizaciones, los contextos y sus interrelaciones<sup>24</sup> condicionan los procesos de desarrollo no sólo a nivel nacional sino sobre todo subnacional (región, estado, municipio) (Chauca, 2014c, p. 225). En esta dimensión se consideran también las infraestructuras y equipamientos básicos (de transporte, telecomunicación y edificación); los servicios de desarrollo empresarial para micro, pequeñas y medianas empresas locales; el fomento de iniciativas empresariales; la diversificación productiva territorial; el sector financiero especializado territorialmente; y, el sistema fiscal y marco jurídico apropiados para el fomento productivo (Albuquerque y Dini, 2008, p. 313). La dimensión económico-productiva está estrechamente vinculada al crecimiento de las actividades económicas y del bienestar material de la población de un país (Zoido y Caravaca, 2006, p. 225).

La dimensión político-institucional, tiene la misión de generar sinergias e interrelaciones entre la sociedad civil y las instituciones ya que a través de la intervención de los diversos actores se facilitan las condiciones para la reactivación económica que logra el mejoramiento en la calidad de vida de la población en su conjunto y no sólo de unos cuantos. Las instituciones están formadas por el conjunto de normas y acuerdos (formales e informales) que se dan entre los actores, las organizaciones y los pueblos para regular sus relaciones económicas, sociales y políticas (Vázquez, 2005, p. 119). De ahí que las dimensiones económico-productivas y político-institucionales sean las que condicionen, principalmente, la actividad económica de un determinado lugar; a saber, las transacciones, los intercambios, las relaciones sociales y la organización entre los distintos actores.

Con relación a la dimensión socio-cultural se puede señalar que está constituida por sistemas de acciones enfocados en producir valores como la ética y

---

<sup>24</sup> Se entiende que esos elementos y sus interrelaciones evolucionan, se comportan de manera dinámica y tienen características específicas según las fluctuaciones económicas, sociales y políticas.

la moral; mejorar la educación; y preservar la cultura, la tradición y la identidad. Aquí la revitalización de la sociedad civil, el fortalecimiento de gobiernos locales, la creación de redes sociales, el fomento de la participación ciudadana y el fomento de la cultura emprendedora son fundamentales (Albuquerque y Dini, 2008, p. 313). Misma dimensión (socio-cultural) está referida a aspectos de crecimiento, natalidad, mortalidad, envejecimiento, migraciones, empleo, renta, consumo y acceso a servicios sociales como sanidad, educación y prestaciones sociales y culturales (Zoido y Caravaca, 2006, p. 225).

Por último, la dimensión ambiental propone mejorar los niveles de bienestar con el uso adecuado de los recursos naturales. Dentro de esta dimensión Albuquerque y Dini (2008, p. 313) plantean la importancia de la valorización del medio ambiente como un activo de desarrollo; de la educación ambiental; del fomento de energías renovables, de la producción ecológica, de la producción eco-eficiente y de las formas de consumo sostenibles ambientalmente; y, de la incorporación de la evaluación de impacto ambiental en los programas y proyectos de desarrollo.

Como se ha mostrado, la visión territorial de desarrollo se apoya en la idea de que cada comunidad se forma en función de las relaciones y vínculos de interés de grupos sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propia que la diferencia de otras comunidades (Massey, 1984, citado por Vázquez, 2007, p. 188). Por lo que, la concepción de *desarrollo territorial* que se adopta en la presente investigación es siguiendo el pensamiento de Vázquez (2005, p. 44) el cual señala que para desarrollar una región o localidad es necesario recurrir a factores endógenos y exógenos, en donde el control del proceso de cambio pertenezca a los actores locales ya que son ellos los que -con su participación en las decisiones sobre inversión y localización- tienen la capacidad de transformar el territorio.<sup>25</sup> Así,

---

<sup>25</sup> El desarrollo territorial analiza las transformaciones económicas, sociales, políticas e institucionales de un determinado lugar. Existen otros términos como *desarrollo endógeno* y *desarrollo local* que parten también de las potencialidades propias de cada territorio; sin embargo, por considerar al territorio como una construcción social y no como mero soporte físico-geográfico, en la presente investigación se opta por el término *desarrollo territorial*.

“el enfoque territorial permite dar a cada situación concreta un tratamiento adecuado según sus recursos, circunstancias y capacidades potenciales de desarrollo” (Alburquerque y Dini, 2008, p. 329).

Con base a las ideas sobre la visión territorial de desarrollo mencionadas anteriormente se puede concluir con una concepción propia: la visión territorial de desarrollo es compleja e integral ya que involucra y facilita la participación de los diversos actores locales a través de la creación de redes (empresariales y sociales) e instituciones (formales e informales) para lograr el uso eficiente de los recursos y las capacidades específicas del territorio lo que a su vez produce un mejoramiento en el bienestar de la población.

## **2.2 Las formas de organización de la producción**

Desde la perspectiva de la evolución y las transformaciones de la economía de un país o de un territorio, una de las cuestiones centrales del desarrollo residiría en identificar los mecanismos que facilitan los procesos de crecimiento y cambio estructural (Vázquez, 2007, p. 184). En este sentido, el progreso económico no depende sólo de la dotación de recursos que tiene un territorio y de la capacidad de ahorro e inversión de la economía sino del funcionamiento de los mecanismos a través de los que se produce la acumulación de capital así como de la interacción que se produce entre dichos mecanismos.

Por ello, para interpretar y explicar los procesos de crecimiento económico y cambio estructural del territorio es necesario mencionar brevemente las diversas formas de organización de la producción que se han adoptado con el tiempo: la producción flexible (o producción artesanal), la producción en serie (o economía de escala), los distritos industriales, los clústeres y los sistemas productivos locales.

La *producción flexible* o *producción artesanal* se basa en la idea de que las máquinas y los procesos podían aumentar las cualificaciones del artesano y permitirle así plasmar sus conocimientos en productos cada vez más diversos: cuanto más flexible era la máquina y más amplias las posibilidades de aplicación del proceso, más aumentaba la capacidad del artesano para la expresión productiva

(Albuquerque y Dini, 2008, p. 332). A la vez que se tiene mayor capacidad de adaptación por parte de la oferta productiva a la diferenciación y fragmentación existentes en la demanda; un mayor compromiso respecto a la calidad de los productos; y una organización técnica y gerencial de la empresa mucho más eficiente al vincular informáticamente todas las fases del proceso económico en la misma unidad de tiempo real (Albuquerque, 1999, p. 1). Este tipo de producción busca la diversificación y la calidad de los productos haciendo uso de la información y el conocimiento.

Por su parte, la *producción en serie o economía de escala* tiene como principio rector que el costo de producir un bien sea reducido sólo con sustituir las cualificaciones humanas necesarias para producirlo por maquinaria. Su objetivo es descomponer todas las tareas manuales en sencillos pasos, cada uno de los cuales pudiera realizarse con mayor rapidez y precisión mediante una máquina dedicada a ese fin. Cuanto más especializada es la máquina, cuanto más deprisa funciona y menos especializada es su operación, su aportación a la reducción de los costos de producción es mayor (Albuquerque y Dini, 2008, p. 332).

Evidentemente, tanto la producción flexible como la producción en serie se centran en las actividades realizadas por el productor o al interior de una empresa y deja de lado las relaciones con el exterior. A partir de esta carencia, surgen los distritos industriales, los clústeres y los sistemas productivos.

Los *distritos industriales* se caracterizan por una notable especialización productiva; un gran número de empresas y ausencia de un líder o empresa dominante; la creciente división del trabajo entre las empresas locales, que fortalece las interdependencias productivas y sus encadenamientos; la progresiva acumulación de conocimiento y de competencias técnicas a nivel local que determina economías externas y ventajas competitivas dinámicas; y, las relaciones cara a cara entre los actores económicos. De esta manera se facilita la difusión de las mejoras organizativas y tecnológicas que aumentan la eficiencia del sistema local (Garofoli, 2009, p. 4).

Los *clústeres*, por su parte, se refieren a las concentraciones geográficas de varias empresas que interactúan entre sí, lo que permite un incremento de la productividad, el aprendizaje y la difusión del conocimiento en todas y cada una de las unidades productivas componentes del conjunto (Blacutt, 2013, p. 68). Para Díaz y Feria (2008, p. 3) los clústeres son conglomerados industriales que pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad entre cada uno de los elementos que conforman la agrupación.

Como bien lo señala Vázquez (2000a) “las nuevas formas de organización de la producción propician que las empresas realicen economías externas e internas, utilicen las indivisibilidades ocultas del sistema productivo, lo que favorece los procesos de crecimiento económico y cambio estructural” (p. 56). En este sentido, el *sistema productivo local* (SPL) constituye un modelo de desarrollo descentralizado en donde la división del trabajo entre las empresas; la especialización productiva; y, el intercambio de información y de servicios se vuelven fundamentales. En palabras de Vázquez (2005) “los sistemas productivos locales forman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un fuerte enraizamiento en el territorio y por unas relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir” (p. 49). También, “los sistemas productivos locales pueden definirse como estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio” (Rendón y Forero, 2014, p. 77).

En su mayoría los SPL tienen empresas que fungen como eslabones clave; las empresas que lo integran tienen el mismo poder de mercado y existe una asociatividad entre y desde las empresas que potencia la competitividad, la productividad y la innovación. De esta manera, se reconoce que “son las interrelaciones empresariales las que distinguen la configuración de empresas aglomeradas, donde su desarrollo y transformación se asocia por un lado con el aprendizaje y la innovación, como elementos dinamizadores del sistema, y por otro lado con el aprovechamiento del entorno y de las externalidades así como con la

construcción de un entorno institucional, que apoya la formación de relaciones, la cooperación, y la acción colectiva” (Lozano, 2010, p. 10).

Para Albuquerque y Dini (2008) “el sistema productivo local incluye el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos que explican la eficiencia productiva y competitividad del mismo, razón por la cual no está delimitado por las fronteras político-administrativas de un municipio o provincia, sino que posee su propia delimitación socioeconómica, según las vinculaciones productivas y de empleo, lo cual puede incluir, a veces, partes del territorio de diferentes municipios o de distintas provincias, existiendo también situaciones de carácter transfronterizo” (p. 312).

Por un lado, un sistema productivo busca que las relaciones sean de confianza y compromiso; y, por otro lado, pretende que las acciones se concreten en la realidad por actores que influyen en el campo económico- productivo, político-institucional, socio-cultural y ambiental para impregnar y generar un sentido propio que potencialice las capacidades locales. Se trata de propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos pero que destaque la calidad de los procesos en términos de la armonía entre lo natural y lo social.

Entonces, cuando se habla de sistema productivo local se hace referencia a su sentido de integración más amplio, en donde el logro de la competitividad y productividad, obedecen a las condiciones sociales, político-institucionales, económicas y ambientales del territorio. En donde un escenario de competencia creciente entre empresas y territorios, los procesos de acumulación de capital y desarrollo están condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas y organizaciones, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de las economías de urbanización y la densidad del tejido institucional (Vázquez, 2000a, p. 47). “La cuestión no reside en si el sistema productivo de una localidad o territorio está formado por empresas grandes o por empresas pequeñas sino en el modelo de organización de la producción y sus

efectos sobre el comportamiento de la productividad y de la competitividad” (Vázquez, 2007, p. 194).

De esta manera, el análisis del funcionamiento de los sistemas productivos locales ha demostrado que la existencia de una red de empresas industriales locales, permite la generación de una multiplicidad de mercados internos y de áreas de encuentro que facilitan los intercambios de productos, servicios y conocimiento (Vázquez, 2000a, p. 55) por lo que las actividades económicas son derivadas de la interrelación e interacción de sus diversos actores. Razón por la que, Rendón y Forero (2014, p. 75) consideran a los sistemas productivos locales como una estrategia de industrialización y desarrollo.

Los sistemas productivos son los generadores de nuevas formas de organización que, a través de la cualificación de la mano de obra, abaten el desempleo, la disminución salarial y la desaparición de aquellas empresas incapaces de competir en un mundo globalizado. “Se trata de un modelo de organización que permite generar rendimientos crecientes cuando la interacción entre las empresas propicia la utilización de las economías externas de escala existentes en los sistemas productivos, a fin de cuentas uno de los potenciales de desarrollo de las economías” (Vázquez, 2007, p. 194).

En resumen, la producción flexible o producción artesanal, la producción en serie o economía de escala, los distritos industriales, los clústeres y los sistemas productivos locales son formas de organización de la producción que responden a la dinámica económica de las últimas décadas en donde el desarrollo de redes e instituciones entre actores locales son elementos claves. Tales formas de organización de la producción tratan sobre alianzas y acuerdos estratégicos para realizar proyectos específicos, que afectan a productos, procesos de producción o mercados, lo que mejora la competitividad de las empresas en los mercados, les hace aumentar los rendimientos y hace que las economías locales mejoren su posicionamiento competitivo y aumente la renta (Vázquez, 2000a, p. 56).

En la presente investigación, los sistemas productivos locales son el eje rector porque son éstos los que -a través de la cooperación (formal e informal)- fortalecen las interrelaciones entre los distintos actores locales de un territorio.

De ahí que se traten, en el apartado siguiente, los mecanismos que condicionan e impulsan los procesos de crecimiento y acumulación de capital de territorios con características específicas.

### **2.3 Las nuevas fuerzas del desarrollo**

Las fuerzas del desarrollo permiten interpretar y analizar la dinámica económica, política, tecnológica e institucional de un territorio siendo éstas las responsables del cambio estructural. Bajo la visión de Morin (2011, p. 33) las fuerzas del desarrollo demandan un cambio de vía,<sup>26</sup> ya que el desarrollo necesita ir acompañado del mejoramiento de las condiciones de vida de los individuos pero también de la conjunción del hombre con la naturaleza. Aquí, la estructura del sistema es la red de relaciones que hace posible las conexiones entre las partes y que depende de su capacidad para funcionar articuladamente. Según Vázquez (2005, p. XII) son las nuevas fuerzas del desarrollo, es decir, la organización flexible de la producción, la difusión de las innovaciones y el conocimiento, el desarrollo urbano del territorio y el cambio y adaptación institucional, las que facilitan el crecimiento sostenido de la productividad y el desarrollo económico.

La primera de las nuevas fuerzas del desarrollo es la *organización flexible de la producción*, la cual indica que los sistemas productivos a través de la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales que produce el aumento de la productividad y el crecimiento de la economía son un modelo claro de organización de la producción. Los SPL permiten la formación y desarrollo de redes y sistemas flexibles de empresas, la interacción de las empresas con los actores locales y la creación de alianzas estratégicas interempresariales. El

---

<sup>26</sup> “La historia humana ha cambiado muchas veces de vía. ¿Cómo? Todo empieza siempre con una iniciativa, una innovación, un nuevo mensaje inconformista y marginal, que muchas veces sus contemporáneos no perciben” (Morin, 2011, p. 33).

eje rector de esta fuerza del desarrollo es el hecho de analizar los mecanismos a través de los que se relacionan las empresas con la finalidad de facilitar las transacciones comerciales (con proveedores y clientes) y las relaciones técnicas basadas en el intercambio de información codificada sobre procesos, productos, organización y mercados.

La *difusión de las innovaciones y el conocimiento*, segunda fuerza del desarrollo, impulsa la transformación y renovación del sistema productivo ya que a través de ésta se amplía la gama y calidad de los productos presentándose mejoras continuas en los métodos de producción. Esta dimensión permite obtener economías de escala, internas y externas, así como economías de diversidad a todas las empresas del sistema productivo. Sin embargo, los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de las estrategias tecnológicas que las empresas pueden adoptar para mantener o mejorar su posición competitiva y los resultados de su actividad.<sup>27</sup> En este sentido, “el desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento, que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, ya que, en último análisis, la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento” (Vázquez, 2000a, p. 54).

La tercera fuerza del desarrollo es el *desarrollo urbano del territorio*, la cual se encuentra relacionada con el espacio en el que están asentadas las empresas que conforman el sistema productivo. El espacio propicia la proximidad entre las empresas y los actores lo que favorece la diversidad en la producción y la interacción y formación de redes. La proximidad geográfica, el conocimiento y la relación personal entre empresarios, directivos, técnicos y trabajadores facilitan las relaciones en tipo de mercados. Aunado a lo anterior, la diversidad productiva, comercial y cultural de la ciudad son elementos que atraen tanto a empresas como a trabajadores.

---

<sup>27</sup> “Las empresas innovadoras aventajan a sus competidoras cuando son capaces de satisfacer las necesidades y expectativas que los consumidores y clientes potenciales expresan en el mercado” (Vázquez, 2005, p. 72).

En un mundo caracterizado por la globalización, en donde la producción, los intercambios y las actividades de servicios van en aumento, los espacios constituyen una forma de organización; es allí donde los actores interactúan e intercambian bienes y servicios a través del establecimiento de redes de cooperación, estrategias y acciones. En el caso de los sistemas productivos locales, el surgimiento y desarrollo de la actividad productiva se origina, por lo regular, en localizaciones bien comunicadas (infraestructura de transporte y comunicación de calidad).

Por último, el *cambio y adaptación institucional*, cuarta fuerza del desarrollo, está relacionada con los cambios en las formas de cooperación y participación de los actores locales en las actividades económicas. Su relevancia radica en que reduce los costos de transacción y producción, aumenta la confianza entre los actores, estimula la capacidad empresarial, propicia el fortalecimiento de las redes y la cooperación entre los actores y estimula los mecanismos de aprendizaje e interacción.

Se habla entonces de *instituciones* formadas por el conjunto de normas y acuerdos (formales e informales) que se dan entre los actores locales para regular sus relaciones económicas, sociales y políticas (Vázquez, 2005, p. 119). Por consiguiente, la confianza y cooperación se vuelven elementos fundamentales en el desempeño de las instituciones; los actores de una sociedad tienen cultura y formas propias de organización que de estar bien establecidas favorecen los procesos de crecimiento y cambio estructural. En caso contrario, las barreras al desarrollo aparecen como consecuencia de las carencias y el mal funcionamiento de la red institucional. Como lo señala Vázquez (2000a) “las empresas compiten en los mercados juntamente con el entorno productivo e institucional del que forman parte” (p. 50).

Con base en lo anterior, se concluye que la organización flexible de la producción, la difusión de las innovaciones y el conocimiento, el desarrollo urbano del territorio y el cambio y adaptación institucional de un sistema productivo son los factores centrales que condicionan el proceso de acumulación de capital (Vázquez,

2005, p. 39), de ahí que dichos elementos (o dimensiones) se consideren fundamentales en el análisis del sistema productivo de la industria del mueble de Ciudad Hidalgo, Michoacán. La organización del entorno en el que se establecen las relaciones entre las empresas, los proveedores y los clientes, condiciona la productividad y competitividad de las economías locales. A la par “los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de cual sea la estrategia tecnológica de las empresas en su pugna por mantener o mejorar los resultados de su actividad” (Vázquez, 2000a, p. 54).

## **2.4 Iniciativas y actores locales de desarrollo**

El desarrollo, como se mencionó anteriormente, se trata de un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio determinado, cuyo fin es mejorar el bienestar y reducir la pobreza. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios (Schejtman y Berdegué, 2003, p. 4).

En este sentido, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población se logra con la implementación de iniciativas por parte de los actores locales pertenecientes a un territorio determinado. Sin iniciativas y sin actores no hay desarrollo. Los conceptos y clasificaciones de las *iniciativas* y *actores locales* se presentan a continuación.

### **2.4.1 *Iniciativas locales de desarrollo***

“Las iniciativas locales surgieron en ciudades y regiones cuyo proceso de reestructuración productiva está asociado con sectores productivos muy diferentes (como la agricultura, el textil, el calzado, el naval, la industria manufacturera, los servicios) y de dimensiones y niveles de renta muy diversos” (Vázquez, 1999, p. 16). Son de naturaleza muy diferente (Vázquez, 2005, p. 39) y se plantean incidir

sobre las fuerzas y los mecanismos determinantes del proceso de acumulación de capital.

La mayoría de las iniciativas consisten en la creación y desarrollo de empresas, en la formación de redes sociales y en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno en donde “lo importante es saber *endogeneizar* dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida por los actores” (Albuquerque y Dini, 2008, p. 312). Aquí, la adaptación a los cambios permanentes y profundos de la actual fase de transición estructural requiere esfuerzos importantes por parte de todos los actores locales que generen nuevas formas de organización (Albuquerque, 2011b, pp. 76-77).

#### **a) Concepto de iniciativas**

Las iniciativas de desarrollo local son las respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad (Vázquez, 2007, p. 184). Para Albuquerque (2011b, p. 84) las iniciativas locales constituyen ejercicios de adaptación flexible a las nuevas y mayores exigencias y dificultades del ajuste estructural y se caracterizan por buscar un mayor aprovechamiento de los recursos endógenos a través de la mejor articulación en redes de los diferentes actores locales a fin de incorporar mayor contenido de factores *intangibles*<sup>28</sup> en el valor agregado de conocimientos concretos en la actividad productiva y la gestión empresarial.

Las iniciativas locales, a pesar de su diversidad de trayectorias y formas de organización de la producción, tienen muchos rasgos comunes que conviene señalar: a) un territorio de referencia con una cierta homogeneidad que permita a los actores locales modificar sus comportamientos según los cambios en el contexto externo y que busca soluciones apropiadas a las nuevas situaciones; b) modos de coordinación institucional más o menos formalizados; c) una actitud social favorable

---

<sup>28</sup> Dependen de la capacidad de los empresarios y de los actores locales en general, tanto públicos como privados, para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones productivas y de gestión, a través del despliegue de acuerdos de concertación estratégica y su concreción en instituciones o agencias de desarrollo local. Estos factores intangibles son determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo (Albuquerque, 2011b, pp. 82-83).

y con capacidades ante la innovación tecnológica; d) dotación de factores de producción intangibles, tales como el *saber-hacer*; e) un mercado de trabajo local flexible, transparente y dinámico; y, f) la existencia de organismos de desarrollo local, resultado de la concertación público-privada de actores territoriales (Alburquerque, 2011b, p. 85).

Dentro del enfoque territorial de desarrollo las iniciativas locales son definidas a partir de ocho elementos básicos (Alburquerque y Dini, 2008, p. 322):

1. *Movilización y participación de los actores locales*. Colabora al proceso de construcción de identidad territorial y a la construcción social de un territorio.
2. *Actitud proactiva de los gobiernos locales y fomento de equipos de liderazgo locales*. Supone asumir nuevas funciones de la gestión pública local, más allá de los roles tradicionales.
3. *Cooperación público-privada de actores territoriales*. Condición necesaria, más no suficiente, para la generación de una instancia de coordinación o gobernanza.
4. *Construcción de una visión común de desarrollo territorial*. Su objetivo fundamental es la mayor utilización de los recursos locales y la diversificación de la base productiva local a través de la incorporación de innovaciones en calidad, productos, procesos productivos y de las necesarias adaptaciones sociales e institucionales.
5. *Formación de los recursos humanos* según necesidades locales.
6. *Creación de una oferta territorial de servicios* de desarrollo empresarial.
7. *Coordinación territorial de programas e instrumentos de fomento sectoriales* definidos desde el nivel central, pero ejecutados territorialmente.
8. *Creación de condiciones de gobernanza* en la gestión de la estrategia de desarrollo territorial.

La carencia o fragilidad de alguno de estos elementos básicos puede explicar la debilidad de las iniciativas de desarrollo territorial. Así pues, las iniciativas se realizan dentro de un determinado territorio que pretende a través de ellas un desarrollo local, entendido éste como un proceso social que considera las

características propias de cada territorio para llevar a cabo cambios estructurales que dependen de las sinergias y el aprovechamiento de las potencialidades endógenas, así como de la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, la utilización de economías externas y la introducción de innovaciones que generen un aumento de bienestar en la población de una localidad y/o territorio (Chauca, 2014c, p. 227).

**b) Tipos de iniciativas**

Las formas de organización de la producción, al igual que las iniciativas locales de desarrollo, cambian de acuerdo a la dinámica económica del territorio y están condicionadas por la introducción de innovaciones y conocimientos en los sistemas productivos. Inicialmente, las iniciativas locales estaban orientadas a la creación de empleo, al desarrollo de nuevas empresas y al desarrollo económico local (Albuquerque, 2011c, p. 110).

Las iniciativas locales de empleo (ILE) tratan de dar respuesta a las circunstancias específicas del desempleo a través de la creación de empleos independientes, la constitución de redes de ayuda en la lucha contra la exclusión social o la constitución de observatorios del mercado de trabajo a nivel local; y, las iniciativas locales de desarrollo empresarial (IDE) buscan la mayor valorización social del papel de la pequeña empresa y el reconocimiento en la creación de empleo e ingreso. Finalmente, las iniciativas de desarrollo local (IDL) poseen una visión más integradora de la percepción sectorial de la economía debido a que se enfocan en los diferentes problemas de la cualificación de los recursos humanos locales para el empleo y la innovación de la base productiva y tejido empresarial del ámbito local.

Justamente la construcción de entornos innovadores territoriales mediante una política combinada de fortalecimiento de las administraciones locales y el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas es eje central de las iniciativas de desarrollo local que surgen como formas flexibles de adaptación al cambio estructural (Albuquerque, 2011b, pp. 84-85). En este sentido, las iniciativas pueden estar orientadas a tres aspectos decisivos (Albuquerque, 2011a, p. 101):

- *Iniciativas locales de desarrollo tecnológico*, relacionadas con el diseño de políticas tecnológicas específicas, según el perfil de especialización productiva, la dimensión empresarial y los condicionamientos ambientales a nivel local y regional. Las nuevas tecnologías permiten el establecimiento de conexiones o redes entre las empresas, las bases de datos de información tecnológica y el conjunto de la oferta de investigación y desarrollo.
- *Iniciativas locales para la formación de recursos humanos específicos*, referidas al aspecto decisivo para el cambio cultural necesario en las sociedades. Son el punto de partida de la transformación productiva.
- *Iniciativas locales de financiación del desarrollo*, referidas al acceso de la financiación para las MIPYMES, facilitan la mayor captación de ahorro local hacia el impulso de las actividades productivas en el territorio.

La respuesta local a los desafíos globales, entonces, se instrumenta mediante un conjunto de acciones de carácter muy diverso que crean o mejoran las capacidades competitivas del territorio (Chauca, 2008, p. 34). Unas acciones se dirigen a la mejora de las infraestructuras (hardware), otras tratan de suplir las carencias y mejorar los factores inmateriales del desarrollo (software) y, otras se proponen fortalecer la capacidad organizativa del territorio (orgware) (Vázquez, 2011, p. 47). Las acciones (o iniciativas) implementadas dentro del territorio que contribuyen al cambio estructural de la economía se resumen en el modelo del pentágono propuesto por Coccossis, Janssen, Kiers y Nijkamp (1991, p. 9):

- **Hardware.** Formado por las infraestructuras que sirven de base a los procesos de cambio estructural y que son instrumentos indispensables para el funcionamiento del sistema productivo.
- **Software.** Formado por todas las iniciativas que inciden sobre los aspectos cualitativos del desarrollo y, que tienen un carácter inmaterial. Es decir, instrumentos que intentan suplir las carencias y mejorar los factores inmateriales del desarrollo.

- Orgware. Iniciativas dirigidas a estimular la capacidad empresarial y organizativa en el territorio. Formado por las acciones encaminadas a mejorar la organización del desarrollo y que, por tanto, favorecen la circulación de la información y del saber-hacer.
- Finware. Relacionado con las acciones dirigidas al financiamiento. Se trata del conjunto de instrumentos financieros (públicos y/o privados) que se utilizan para el desarrollo estratégico del territorio.
- Ecoware. Es el conjunto de instrumentos que organizan el uso adecuado de los recursos naturales existentes en el territorio. Iniciativas centradas en la relación hombre-naturaleza.

En este sentido, la respuesta local a los desafíos globales se construye mediante las capacidades competitivas del territorio. Siguiendo a Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996, pp. 39-44), en primer lugar, se parte de las empresas que buscan eficiencia, calidad, flexibilidad, rapidez de reacción y que se encuentran, normalmente, articuladas en redes de colaboración mutua (nivel micro). Los factores determinantes de competitividad en el nivel micro son la capacidad de gestión, las estrategias empresariales, la gestión de la innovación, las prácticas en el ciclo completo de producción, la integración en redes de cooperación tecnológicas, la logística empresarial y la interacción de proveedores, productores y usuarios.

En segundo lugar, se considera el desarrollo de políticas de apoyo específico por parte del Estado para fomentar la formación de estructuras y articular los procesos de aprendizaje de los actores locales (nivel meso). Aquí los factores determinantes son las políticas educacional, tecnológica, ambiental, de infraestructura física y de infraestructura industrial. En tercer lugar, se considera la asignación eficaz de recursos a través de la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales en donde las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial son los factores determinantes (nivel macro). Por último, se examinan los factores como la capacidad de una sociedad para la

integración y la acción estratégica, los factores socioculturales, la escala de valores y los patrones básicos de organización política, jurídica y económica (nivel meta).

Bajo este escenario, las iniciativas de desarrollo territorial deben institucionalizarse mediante acuerdos de tipo político y social con la finalidad de lograr mayores niveles de participación de los actores locales y mayores niveles de certidumbre ante los posibles cambios políticos (Albuquerque y Dini, 2008, p. 324). A pesar de la clasificación de las iniciativas realizadas por Albuquerque (2011a, p. 101) y Vázquez (2011, p. 47) es necesario resaltar que las iniciativas deben basarse en la solidaridad, la autonomía de las comunidades locales y en la utilización de los recursos y potencialidades de que disponen los territorios (Vázquez, 2007, p. 189).

#### **2.4.2 Actores locales de desarrollo**

La nueva política de desarrollo territorial es una aproximación de abajo-arriba, en la que los actores locales al igual que el territorio desempeñan el papel central en la definición, ejecución y control de la organización de la producción y, en sus formas más avanzadas, son los actores locales quienes se organizan formando redes sociales (Vázquez, 2005, p. 45). A medida que los actores locales aumenten su capacidad de negociación y acción por un lado, e incrementen su habilidad para actuar en común, por otro lado, la construcción de su territorio avanzará hacia una autonomía y poder social, económico, político e institucional mayor (Manzanal et al., 2009, p. 134).

Así pues, son los actores locales quienes deciden sobre la capacidad de enfrentar la reestructuración productiva, es decir, deciden sobre la introducción de innovaciones en el sistema productivo local, la formación de recursos humanos según las necesidades detectadas, la capacidad innovadora y emprendedora de las empresas locales, la flexibilidad de las organizaciones institucionales locales y el funcionamiento de redes locales entre ellos mismos (Albuquerque y Dini, 2008, p. 328).

**a) Concepto de actores**

“Una forma de definir a un actor es relacionándolo con la escena social en la que desarrolla su acción” (Arocena, 1995, p. 25). Cuando se habla de actor se hace referencia a individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local. En esta primera definición no se incluye la calidad de la acción, sino la escena en la cual se desarrolla. “Los actores sociales son comprendidos a través de las múltiples características que los definen, ya sea mediante sus diferencias de poder, intereses, estrategias de acción y sus características socioeconómicas” (Chauca, 2014a, p. 10).

“El término *actor social* hace referencia a grupos, organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad y que, por iniciativa propia, lanzan acciones y propuestas que tienen incidencia social” (Hernández, Azorín, Hernández y Aguila, 2012, p. 20). Mismos autores resaltan la importancia de conocer, por un lado, el rol de los actores sociales y, por otro lado, las competencias de los mismos.

Otra forma de definir a los actores locales es la propuesta por Zepeda (2014, p. 59): los actores locales “son sistemas abiertos y horizontales que aglutinan a conjuntos de personas y organizaciones que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas” cuyo fin no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes. El papel que cada actor va a desempeñar es lo que hace la diferencia. Por tanto, cada actor representa la defensa de intereses de la sociedad civil, del gobierno local, de las redes sociales y de los agentes económicos.

De esta manera, el desarrollo incentivado desde dinámicas sociales "endógenas", es decir, que los propios habitantes de una comunidad consigan potenciar una serie de recursos, fuerzas y capacidades dentro de un contexto, medio, momentum, situación, entorno, o como quiera llamarse, facilita la potenciación del ser humano para transformarse en persona humana, en su doble dimensión, biológica y espiritual (Boisier, 2003, p. 1).

Según Di Pietro (2001, p. 20) las nuevas condiciones y escenarios que plantea la globalización y la dinámica financiera y económica conduce a la búsqueda de alternativas locales de desarrollo y estimula los recursos endógenos, los sistemas locales de empresas y las capacidades territoriales del entorno para la concertación estratégica de actores. Este sistema de acciones se concreta en la realidad por actores que intervienen en el campo económico, político, social y ambiental; de esta manera se impregna y se genera un sentido propio que potencialice las capacidades locales. Por lo que el proceso de transformación está dado por unos actores que se configuran como motor y expresión de desarrollo.

En síntesis, el actor local es todo aquel individuo, grupo u organización que desempeña roles en la sociedad local (Madoery, 2008) por tanto, debe ser identificado y evaluado en función del poder que detenta, sea por riqueza, ubicación política, prestigio, conocimiento, o debido a su inserción en la malla de organizaciones sociales.

### ***b) Tipos de actores***

Los actores se clasifican en tres categorías: los actores individuales, los actores corporativos y actores colectivos (Boisier, 1997, p. 16). Los primeros son personas individuales que ocupan determinados espacios en la estructura de poder, cualquiera que sea la fuente y la influencia de poder; los segundos son instituciones que representan intereses de grupo, sectoriales; y los terceros corresponden en rigor a los movimientos sociales territoriales o regionales.

Otra clasificación de actores es la relacionada con los niveles de articulación presentada por Manzanal et al. (2009, p. 140): a) vínculos establecidos por acciones puntuales, particulares y concretas; y b) vínculos establecidos por actividades planificadas a mediano y largo plazo. Dentro de esta clasificación las *articulaciones* conforman un tipo de vínculo que desde su origen está definido por decisiones autónomas que toman diferentes organizaciones para llevar adelante un proyecto o acción de cooperación conjunta.

Méndez (2002, p. 75) clasifica a los actores en dos tipos: las instituciones públicas y las instituciones privadas. La primera incluye aquellas autoridades y administraciones con competencias sobre el territorio. Asimiladas tradicionalmente al Estado. La segunda clasificación, concede particular importancia a la presencia activa de organizaciones económicas, de centros de transferencia tecnológica y representantes de la sociedad civil en el territorio cuya voluntad dinamiza y promueve iniciativas colectivas de carácter innovador en el sistema productivo.

Por su parte, Barreiro (1988), citado por Arocena (1995, pp. 25-26), define tres categorías de actores que son definidas a partir de su asociacionismo:<sup>29</sup>

- Los actores ligados a la toma de decisiones (político-institucionales)

El actor político debe reconocer la existencia de un sistema complejo de actores y buscar nuevas formas de articulación que permitan capitalizar el potencial de desarrollo en beneficio del conjunto. Por ello, en esta categoría se incluye el conjunto de organismos que integran la administración local y su relación con el sistema institucional. Aquí la lógica dominante puede ser calificada como sectorial-vertical debido a que el sistema se estructura sobre la base de sectores especializados en distintas áreas del quehacer político-administrativo.

Lo característico de un sistema centralizado es el dominio absoluto del modo único de administrar la cosa pública. La lógica sectorial-vertical, característica de un sistema político-administrativo centralizado, tiende a generar redes descolonizadas y simplificadoras, debido a su pobreza de colectivos (Arocena, 1995, p. 75). En la realidad se observa que los políticos son los que mayor influencia tienen en la toma de decisiones dentro de un territorio. Se puede dar solución a esta problemática siempre y cuando el representante (político) tome el noble oficio de la política como

---

<sup>29</sup> “El asociacionismo permite realizar transacciones entre los agentes públicos y privados a partir de acuerdos formales. Gran parte de las agencias de desarrollo local utilizan este tipo de fórmulas, pero, también, ha proliferado la formación de redes de empresas y organizaciones, basadas en la confianza entre las partes y orientadas a alcanzar objetivos muy concretos” (Vázquez, 2000b, p.20).

vocación y no como profesión<sup>30</sup> ya que el *poder ciudadano* les recordará la exigencia de transparencia y de responsabilidad de los representantes por los derechos y la satisfacción de las reivindicaciones de sus representados. En la medida que las exigencias materiales indicadas se cumplan, junto a una participación simétrica creciente (lo que da más legitimidad, pero al mismo tiempo mayor complejidad al sistema político), y a una inteligente factibilidad técnica, se abre a una nueva edad de la política en todos los niveles (Dussel, 2006, p. 116).

- Los actores ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales)

El profesional desarrolla una lógica de “intervención” en las sociedades locales que presentan características muy específicas (Arocena, 1995, p. 92). Los actores profesionales que tienen mayor incidencia sobre los procesos de desarrollo local son los trabajadores sociales; los docentes; los dirigentes religiosos; los juristas; los psicólogos, sociólogos y antropólogos; los agrónomos, veterinarios y técnicos agrícolas; las profesiones médicas; y por último, los profesionales de la comunicación.

Los profesionales intervienen en las sociedades locales en virtud de su competencia técnica, es decir, en un área determinada del quehacer social, por ello aportan un asesoramiento socio organizacional a grupos; asistencia técnica a experiencias productivas; apoyo crediticio y asistencia financiera; formación de dirigentes sindicales; capacitación de pequeños empresarios y microempresarios; asistencia a sectores e instituciones especializadas (mujer, niñez, juventud, salud, educación, etc.); diagnósticos, estudios e investigaciones aplicadas; sistematización de información; publicaciones periódicas y edición de libros, difusión en los medios masivos de comunicación.

---

<sup>30</sup> El *noble oficio de la política es el ejercicio delegado del poder obedencial*, es decir, que los que “mandan manden obedeciendo”. El político tiene una honesta pretensión crítico-política de justicia (honestamente cumple lo más seriamente posible las condiciones de un acto justo) y reconoce, a la vez que corrige, el efecto negativo de sus actos.

- Los actores ligados a la acción sobre el terreno (la población y todas sus expresiones activas).

El sistema de acción se desarrolla según una lógica territorial y se orienta a dar respuesta a necesidades básicas de las comunidades locales. Debido a estas dos características le llamamos sistema “socioterritorial” debido a que las formas de organización humana han tenido siempre una base territorial, es decir, las relaciones y organizaciones humanas se encuentran presentes en el territorio. Desde siempre, las naciones se han identificado con un territorio determinado y han construido sus estructuras político-administrativas refiriéndolas a espacios bien precisos (Arocena, 1995, p. 88).

Por ello, es indiscutible la revalorización actual de la iniciativa individual y colectiva. Las iniciativas se multiplican bajo la forma de creación de pequeñas empresas, de impulso a los proyectos innovadores, de dinamización de los tejidos socioeconómicos locales. Es un fenómeno que ha alcanzado una dimensión muy importante en campos como la experimentación de nuevas fuentes de energía, la renovación de actividades tradicionales, los nuevos procedimientos de explotación de materias primas, la introducción de técnicas basadas en la electrónica y en las biotecnologías, la revitalización de ciertos oficios, el desarrollo de nuevas competencias, la innovación en la comercialización y en la prestación de servicios.

Según Dussel (2006, p. 75) el pueblo es el actor principal dentro del territorio ya que será este quien tome la palabra y entre a la acción colectiva cuando no se tomen en cuenta todos sus componentes y su función esencial quede distorsionada, destruida en su origen, debido a que el ser humano es un ser viviente y comunitario que tiene una tendencia de querer permanecer en la vida (voluntad). Si las voluntades pudieran *aunar (converger)* sus objetivos, sus propósitos, sus fines estratégicos, alcanzarían (sumando orgánicamente sus fuerzas como una “voluntad de vivir común”) mayor potencia. El *poder del pueblo*, se transforma en una muralla que protege, y en un motor que produce e innova instrumentos (instituciones) factiblemente estratégicos y eficaces que legitimen la vida humana. El poder lo tiene

siempre y solamente el pueblo por medio de su participación ciudadana (Dussel, 2006, p. 19).

Se trata entonces de una capacidad de iniciativa que emerge en un contexto de crisis con una amplia movilización de actores; se necesita un pacto (acuerdo) territorial entre los actores públicos y privados que permita identificar las acciones de diversa naturaleza y facilitar la promoción del desarrollo en una región. Los pactos territoriales son la expresión del asociacionismo de los actores de un territorio, que pueden diseñar y promover las administraciones públicas locales, las cámaras de comercio, así como los representantes de los empresarios, trabajadores y de la sociedad local (Vázquez, 2005, pp. 154-155).

El desarrollo local supone, entonces, concertación, negociación e interacción entre los actores locales que reclaman un nuevo “contrato social” entre el Estado y la sociedad civil, con un nuevo esquema de distribución de responsabilidades sociales que coloque a la sociedad civil como el principal agente del proceso de cambio social, asociada a un Estado con un papel proactivo, no sólo interviniendo compensatoriamente. El principal propósito es optimizar la intervención de la sociedad sobre los procesos de cambio de su territorio, crecimiento y desarrollo (Boisier, 2010, p. 63).

De manera concreta, el análisis de la industria mueblera De los conceptos mencionados anteriormente cabe señalar que son el sistema prEn resumen, la industria mueblera de Ciudad Hidalgo se visualiza como un sistema productivo ya que se espera que las empresas que lo conforman mantienen

“los sistemas productivos locales forman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un fuerte enraizamiento en el territorio y por unas relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir” (p. 49). También, “los sistemas productivos locales pueden definirse como estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio” (Rendón y Forero, 2014, p. 77).

las empresas que lo integran tienen el mismo poder de mercado y existe una asociatividad entre y desde las empresas que potencia la competitividad, la productividad y la innovación. “son las interrelaciones empresariales las que distinguen la configuración de empresas aglomeradas, donde su desarrollo y transformación se asocia por un lado con el aprendizaje y la innovación, como elementos dinamizadores del sistema, y por otro lado con el aprovechamiento del entorno y de las externalidades así como con la construcción de un entorno institucional, que apoya la formación de relaciones, la cooperación, y la acción colectiva” (Lozano, 2010, p. 10).

el análisis del funcionamiento de los sistemas productivos locales ha demostrado que la existencia de una red de empresas industriales locales, permite la generación de una multiplicidad de mercados internos y de áreas de encuentro que facilitan los intercambios de productos, servicios y conocimiento (Vázquez, 2000a, p. 55) por lo que las actividades económicas son derivadas de la interrelación e interacción de sus diversos actores. Razón por la que, Rendón y Forero (2014, p. 75) consideran a los sistemas productivos locales como una estrategia de industrialización y desarrollo.

aBajo este escenario se puede concluir que los actores locales tienen la capacidad de ofrecer respuestas y acciones posibles al modelo de acumulación de capital (Méndez, 2002, p. 74).

## **CAPÍTULO 3. EL SISTEMA PRODUCTIVO MUEBLERO: MARCO CONTEXTUAL**

Los cambios económicos producidos en los países desarrollados durante los últimos años han estimulado el surgimiento y crecimiento de actividades empresariales en zonas rurales en donde la diversificación productiva, la generación de empleos y el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la sociedad son elementos esenciales. De ahí que aparezcan los distritos industriales, los clústeres y los sistemas productivos como formas de organización de la producción basadas en la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales que produce el aumento de la productividad y el crecimiento de la economía (Vázquez, 2005, p. 39). A pesar de la importancia que tienen las tres formas de organización de la producción en la presente investigación sólo se considera a los sistemas productivos.

Los sistemas productivos locales (SPL), como lo señala Vázquez (2005, p. 49), forman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un fuerte enraizamiento en el territorio y por unas relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir. Razón por la cual la industria del mueble de Ciudad Hidalgo, Michoacán se visualiza como un sistema productivo.

En este apartado se expondrá el marco contextual de la industria del mueble: las oportunidades y desafíos, la estructura del sector manufacturero al que pertenece y algunas características generales de la localidad como la vocación productiva, las unidades económicas, la producción bruta total, el valor agregado censal bruto, entre otras, relacionadas con la actividad mueblera de Ciudad Hidalgo, Michoacán.

### 3.1 Contexto general de la industria mueblera

La industria mueblera se caracteriza por ser artesanal; su principal insumo son diversos tipos de madera (preciosa, comercial y aglutinada).<sup>31</sup> Es considerada de tipo artesanal debido a su poco diseño y avance tecnológico; de ahí que se enfrente a una serie de oportunidades y desafíos que conviene señalar.

#### 3.1.1 Oportunidades y desafíos de la industria mueblera

Las circunstancias actuales evidencian las oportunidades y los grandes desafíos que enfrentan los sectores económicos tradicionales como el del mueble (Lozano, 2008, p. 23). Por ello conviene señalar las oportunidades y desafíos de la industria mueblera, principalmente de la industria del mueble de Ciudad Hidalgo, Michoacán.

*Cuadro 4. Oportunidades y desafíos de la industria del mueble*

Oportunidades	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y flexibilidad en la producción de muebles.</li> <li>- Gestión de alianzas entre empresas dedicadas a la producción de muebles.</li> <li>- Diversificación y generación de nuevos acuerdos institucionales.</li> <li>- Participación en exposiciones, ferias y eventos nacionales e internacionales.</li> <li>- Transformación de la estructura empresarial.</li> <li>- Impulso del diseño original de muebles.</li> <li>- Competencia en mercados nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la tala ilegal de árboles.</li> <li>- Vigilar y controlar el precio de la madera (nacional e importada).</li> <li>- Reducir la competencia desleal.</li> <li>- Abatir la entrada de muebles importados a bajo precio.</li> <li>- Aumentar la infraestructura tecnológica.</li> <li>- Generar de manera eficiente los procesos productivos, administrativos, comerciales, de capacitación de personal y calidad del mueble.</li> <li>- Aumentar el poder de negociación con proveedores.</li> <li>- Aumentar las relaciones de cooperación.</li> <li>- Plantear incentivos, apoyos y financiamientos gubernamentales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

<sup>31</sup> <http://www.canacindra.org.mx/principal/index.php/sectores>, consultado el 28 de enero de 2016.

En el cuadro anterior se observa que los desafíos de la industria del mueble están relacionados con carencias (internas y externas) de tipo organizacional, administrativo y tecnológico, principalmente. Del mismo cuadro se concluye que sus oportunidades son afines al impulso de la articulación productiva entre empresas y al impulso de capacidades locales que conducen a un entorno competitivo.

Con la finalidad de hacer frente a los desafíos de la industria mueblera surgen diversas organizaciones e instituciones públicas y privadas tales como la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT); la Asociación Nacional de Fabricantes de Tableros de Madera (ANAFATA); la Cámara Nacional de la Industria Forestal en Jalisco (CNIFORESTAL); la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel en el Distrito Federal (CNICP); la Cámara Nacional de la Industria Maderera (CANAINMA); la Cámara Industrial Mueblera del Estado de Jalisco (CIMEJAL); la Asociación de Fabricantes de Muebles de Nuevo León (AFAMNL); la Asociación Única de Fabricantes Muebleros de Delicias A.C. de Chihuahua (AUFMD); la Asociación de la Industria Mueblera de Michoacán en Cuanajo, Michoacán (ASIMM); la Industrial Mueblera de Michoacán, S.A. de C.V. en Zacapu, Michoacán; la Cadena Productiva de Ciudad Hidalgo S. de R.L. de C.V.<sup>32</sup> La creación de estas organizaciones e instituciones busca garantizar la sustentabilidad de los ecosistemas forestales e impulsar la participación del gobierno y la empresa mueblera para detonar un sector más competitivo.

### **3.1.2 Ubicación de la industria del mueble en el sector manufacturero**

De acuerdo a la clasificación tradicional del SCIAN las actividades económicas de México pertenecen a los sectores *primario*, *secundario* o *terciario*. El primero de ellos incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas; el segundo de ellos se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las

---

<sup>32</sup><http://www.revistaporte.com/2015/05/22/firmada-y-protocolizada-acta-constitutiva-del-consejo-mexicano-del-mueble/> y <http://www.cnf.gob.mx:8090/snif/portal/organizaciones>, consultados el 01 de febrero de 2016.

materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias. Mientras que, en el sector terciario se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios.<sup>33</sup> Se ubica entonces a la industria del mueble dentro del sector secundario ya que está referido, entre otras, a las industrias manufactureras.

Según el SCIAN (2013, p. 34) el sector de *industrias manufactureras*, perteneciente a las actividades secundarias, se integra de 21 subsectores<sup>34</sup> de los cuales sólo el subsector *337 fabricación de muebles, colchones y persianas* se considerará en la presente investigación.

El subsector 337 está compuesto por tres ramas: 3371 fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería; 3372 fabricación de muebles de oficina y estantería; y, 3379 fabricación de colchones, persianas y cortineros. A su vez, cada rama se compone de subramas y clases de actividad. Para un mejor entendimiento de la estructura del subsector 337 se recomienda visualizar el cuadro siguiente.

---

<sup>33</sup><http://www3.inegi.org.mx/sistemas/Glosario/paginas/Contenido.aspx?ClvGlo=cagf2007&nombre=007&c=12896&s=est>, consultado el 16 de noviembre de 2015.

<sup>34</sup> Los subsectores de la industria manufacturera son: (311) industria alimentaria; (312) industria de las bebidas y del tabaco; (313) fabricación de insumos textiles y acabado de textiles; (314) fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir; (315) fabricación de prendas de vestir; (316) curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos; (321) industria de la madera; (322) industria del papel; (323) impresión e industrias conexas; (324) fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón; (325) industria química; (326) industria del plástico y del hule; (327) fabricación de productos a base de minerales no metálicos; (331) industrias metálicas básicas; (332) fabricación de productos metálicos; (333) fabricación de maquinaria y equipo; (334) fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos; (335) fabricación de accesorios, aparatos eléctricos, y equipo de generación de energía eléctrica; (336) fabricación de equipo de transporte; (337) fabricación de muebles, colchones y persianas; y, (339) otras industrias manufactureras.

CONDICIONES Y ACTORES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA COMO IMPULSORES DE  
DESARROLLO TERRITORIAL EN CIUDAD HIDALGO, MICHOACÁN

*Cuadro 5. Estructura del subsector 337 Fabricación de muebles, colchones y persianas*

<b>Sector: 31-33 Industria manufacturera</b>		
<b>Subsector: 337 Fabricación de muebles, colchones y persianas</b>		
<b>Rama</b>	<b>Subrama</b>	<b>Clase de actividad</b>
- 3371 Fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería	- 33711 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño	- 337110 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño
	- 33712 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	- 337120 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería
- 3372 Fabricación de muebles de oficina y estantería	- 33721 Fabricación de muebles de oficina y estantería	- 337210 Fabricación de muebles de oficina y estantería
- 3379 Fabricación de colchones, persianas y cortineros	- 33791 Fabricación de colchones	- 337910 Fabricación de colchones
	- 33792 Fabricación de persianas y cortineros	- 337920 Fabricación de persianas y cortineros

Fuente: Elaboración propia con base en información del SCIAN (2013, p, 34).

Las clases de actividad señaladas en el cuadro anterior tienen como resultado diversos productos. Sin embargo, para fines de la presente investigación sólo se mencionan los productos correspondientes a las clases 337110, 337120 y 337210, según el código asignado por el SCIAN (2013, p.34).

Los productos de la clase 337110 (fabricación de cocinas integrales y modulares de baño) son las cocinas integrales, los gabinetes de cocina integral, las cubiertas para cocinetas, los muebles integrales y los modulares de baño. Por su parte, algunos de los productos de la clase 337120 fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería son los antecomedores, armarios, bancas para iglesias, bases para cama, burós, cabeceras para cama, comedores, cómodas, gabinetes para electrodomésticos, libreros, mesas de centro, mesas, sillas y recámaras. Mientras que, los productos

de la clase 337210 fabricación de muebles de oficina y estantería son, entre otros, archiveros y escritorios de madera.<sup>35</sup>

### **3.2 Ciudad Hidalgo y su vocación productiva: contexto general.**

*Ciudad Hidalgo*, cuyo nombre quiere decir “lugar de carpinteros”, es la cabecera municipal de Hidalgo, Michoacán.<sup>36</sup> Dicha cabecera municipal se caracteriza por el establecimiento de empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera.

#### **3.2.1 Localización geográfica de Ciudad Hidalgo en el municipio de Hidalgo, Michoacán.**

La localización geográfica de Ciudad Hidalgo (CH) es esencial para su vocación económica actual: la explotación y transformación de la madera. De ahí que la industria mueblera se considere como su principal actividad económica.

Al oeste de Ciudad Hidalgo se encuentra la localidad de Huajúbaro, al noroeste se encuentra la localidad de San Matías Grande, al noreste se encuentra la localidad de Tzintzingareo, al sureste se encuentra la localidad de Las Grutas y al suroeste la localidad de San Bartolo Cuitareo (véase mapa 1).

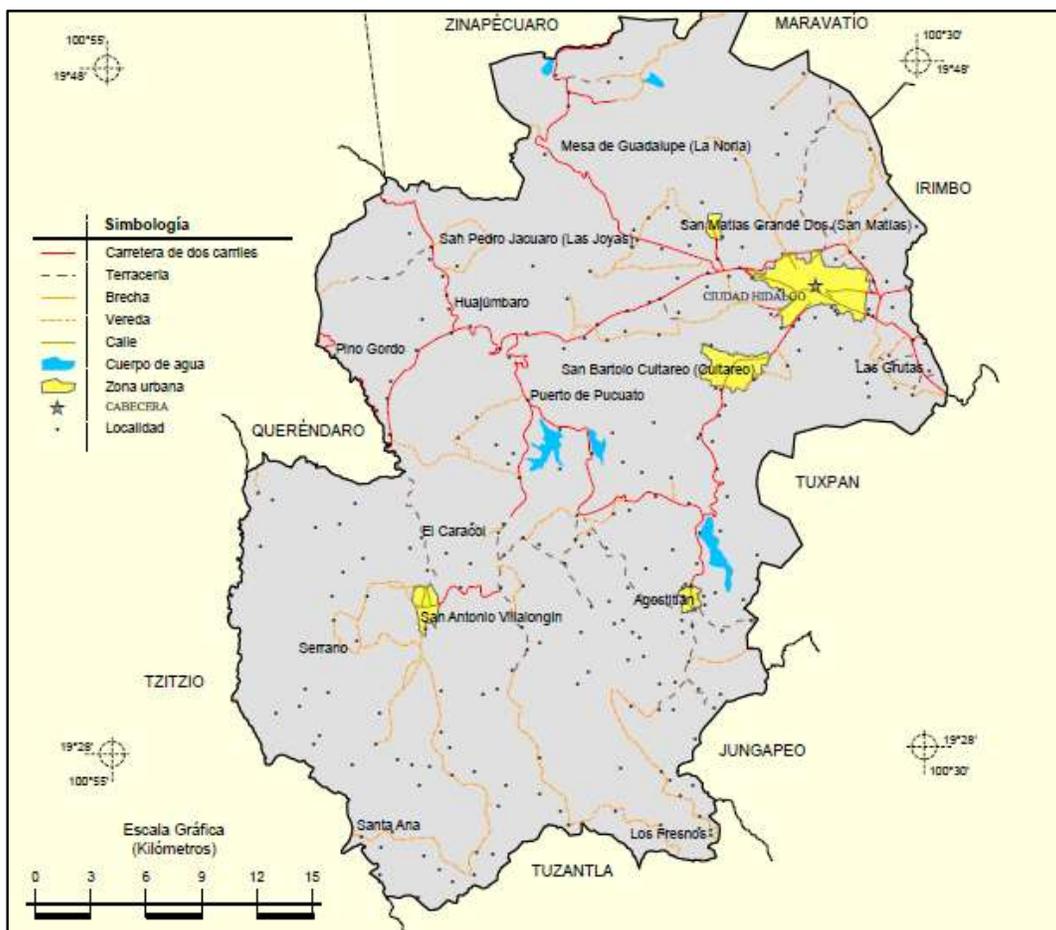
Se hace hincapié en la cabecera municipal, Ciudad Hidalgo, debido a que el objetivo de la presente investigación es conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la industria del mueble de dicha localidad.

---

<sup>35</sup> <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>, consultado el 28 de enero de 2016.

<sup>36</sup> [http://www.cdngo.com.mx/ciudad\\_hidalgo.htm](http://www.cdngo.com.mx/ciudad_hidalgo.htm), consultado el 02 de junio de 2016.

Mapa 1. Ubicación de Ciudad Hidalgo en el municipio de Hidalgo, Michoacán.



Fuente: INEGI (2009, p. 4)

### 3.2.2 Condiciones locales de Ciudad Hidalgo, Michoacán

La Administración Municipal juega un papel fundamental en el mejoramiento de la calidad de vida de la población ya que es la encargada de la dotación de servicios públicos básicos; de crear e implementar políticas; así como de promover, articular y conducir los esfuerzos de sus habitantes. Asimismo, la Administración Municipal a través del cumplimiento de objetivos, metas, estrategias y acciones establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal busca hacer frente a problemas económicos, políticos, sociales y ambientales que aquejan a un territorio.

Para tener un panorama general de las condiciones locales de la cabecera municipal, Ciudad Hidalgo, se realizó un análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Hidalgo, Michoacán (PDMH) correspondiente a la Administración Municipal

2012-2015; se buscó información en el sitio web oficial del municipio de Hidalgo, Michoacán<sup>37</sup> y se hizo el acercamiento al territorio en estudio. De esta manera se identificaron los aspectos relacionados con la infraestructura (hardware); las cualidades inmateriales (software); la capacidad empresarial (orgware); el financiamiento público y privado (finware); y el uso de los recursos naturales (ecoware). Conviene aclarar que del PDMH y del sitio web oficial sólo se toma la información correspondiente a Ciudad Hidalgo, Michoacán.

- Hardware

La importancia de la imagen urbana y las redes de transporte y comunicación de un territorio radica en que éstas son parte fundamental para el funcionamiento de su sistema productivo local. Por lo anterior, se presenta de manera general la infraestructura que caracteriza a la localidad de Ciudad Hidalgo, Michoacán.<sup>38</sup>

Las obras y acciones, a cargo del H. Ayuntamiento de Ciudad Hidalgo en el año 2015 y parte del 2016, que buscan el mejoramiento de su imagen urbana y benefician el funcionamiento de la industria mueblera son diversas. La nueva imagen del jardín principal de la localidad así como la construcción e inauguración de la Plaza del Antojo se concluyeron en diciembre de 2015; la construcción del drenaje sanitario que va de la colonia Cuitzillos a la colonia la Quemada se concluyó en octubre de 2015; la construcción de la primera etapa del drenaje sanitario de la avenida Santa Rosa se concluyó en febrero de 2016.

De igual forma, se logró la construcción de aulas en escuelas de distintos niveles, de la unidad médica de rehabilitación infantil y del módulo de salud en la colonia Plan de Ayala. Asimismo, la pavimentación a base de concreto hidráulico de las calles Cascada y Tempestad fue posible. Además cabe señalar que la mayoría de las calles de la cabecera municipal tienen una lámina que indica nombre y colonia a la que pertenecen, hecho que ayudo a ubicar fácilmente las empresas productoras

---

<sup>37</sup> <http://www.hidalgomich.gob.mx/>, consultado en diciembre de 2015 y enero de 2016.

<sup>38</sup> <http://www.hidalgomich.gob.mx/index.php/boletines>, consultado el 06 de mayo de 2016.

de muebles de madera. En lo referente al servicio de alumbrado público el H. Ayuntamiento pretende que por lo menos el 80% de las calles y colonias de la localidad cuenten con iluminación, siendo prioridad las colonias Jorge Obispo y Barranca Seca. Se espera que el alumbrado público sea de calidad y bajo costo sin exponer la seguridad de los ciudadhidalguenses.

Se puede resumir que las obras y acciones en Ciudad Hidalgo están enfocadas a la rehabilitación del drenaje sanitario, a la construcción de red de agua potable, a la pavimentación de calles y a la creación de espacios públicos que proporcionan armonía y tranquilidad a visitantes y ciudadhidalguenses. Tales obras y acciones están a cargo de la Dirección de Desarrollo Urbano y la Dirección de Obras Públicas del H. Ayuntamiento de Hidalgo, Michoacán.

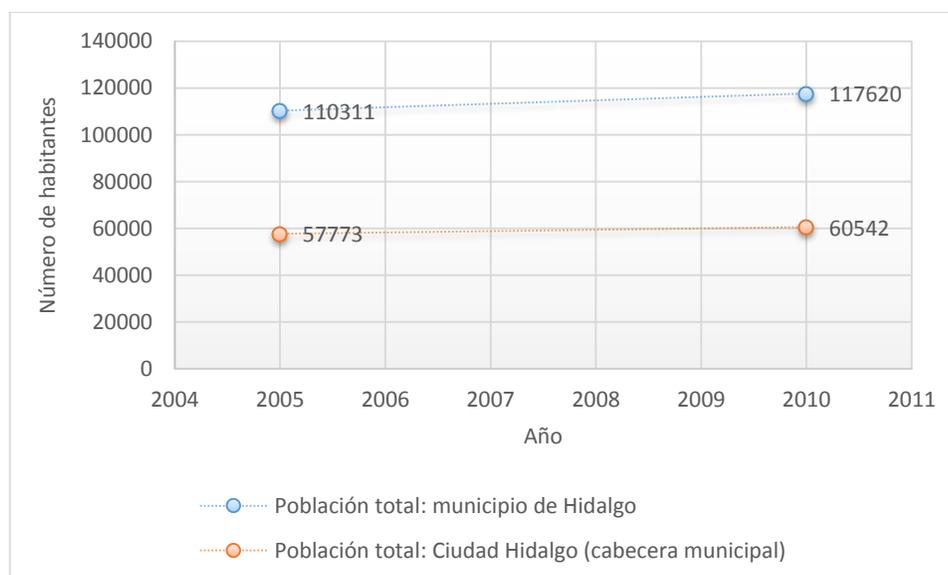
- Software

Como se vio anteriormente, el software (o los factores inmateriales o intangibles del desarrollo) incentiva las acciones de mejora de recursos humanos, de nivel tecnológico e innovador y capacidad empresarial. En otras palabras, está referido a los aspectos cualitativos del desarrollo.

Dentro de los aspectos intangibles del desarrollo se encuentra el conocimiento y la capacidad de los actores locales para relacionarse unos con otros. Por tanto, las relaciones de los actores locales con la formación social definen la estructura de las interdependencias productivas y socioculturales de las economías externas a las empresas pero internas al territorio. Dicha estructura explica la inserción del territorio en la división espacial del trabajo e influye decisivamente en la tecnología adoptada y en los sistemas productivos. De ahí que se aprecien las estrechas relaciones (funcionales y territoriales) entre el funcionamiento del sistema económico y el territorio en el que se localizan (Garofoli, 1994, citado por Hernández et al., 2012, p. 11). Precisamente la participación y organización de los actores locales se vuelve fundamental en la reconstrucción del tejido social. Razón por la que en el presente apartado se mencionan los aspectos cualitativos de los actores locales de Ciudad Hidalgo, Michoacán.

Según datos del sitio web oficial del INEGI,<sup>39</sup> la población total de *Ciudad Hidalgo* tuvo un crecimiento de 4.79% en el 2010 respecto a la población del año 2005. Ya que paso de 57,773 habitantes en el 2005 a 60,542 habitantes en el 2010. Dicha población representó en ambos años poco más de la mitad de la población total a nivel municipal (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Comportamiento de la población total (habitantes), 2005 y 2010



Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.inegi.org.mx>

Con respecto a la población total de Ciudad Hidalgo se señala que en los años 2005 y 2010 ésta estuvo representada principalmente por mujeres. En el 2005, la población femenil representó 52.89% (30,556 mujeres) y la población masculina el 47.11% (27,217 hombres). En el año 2010, la población femenil representó 52.43% (31,744 mujeres) y la población masculina el 47.57% (28,798 hombres).<sup>40</sup> Situación contraria es lo que ocurre con la población económicamente activa (PEA) ya que a nivel estatal, municipal y local los hombres tienen mayor participación (véase tabla 1).

<sup>39</sup> <http://www.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>, consultado el 23 de marzo de 2016.

<sup>40</sup> <http://www.snim.rami.gob.mx/>, consultado el 24 de mayo de 2015.

Tabla 1. Población económicamente activa (PEA-habitantes), 2010

PEA (habitantes) Localidad	Total	Hombres	Mujeres
Michoacán	1 658 417	1 158 174	500 243
Hidalgo	42 832	31 597	11 235
Ciudad Hidalgo (cabecera municipal)	23 782	15 926	7 856

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.inegi.org.mx>

En Ciudad Hidalgo el 66.96% de la PEA está representada por hombres mientras que el 33.03% por mujeres. Tal comportamiento está relacionado con la actividad industrial mueblera ya que, la mayoría de las empresas muebleras se localizan en la cabecera municipal y la fuerza de trabajo más requerida es la varonil. Bajo este escenario se esperaría que los hombres tuvieran mayor nivel educativo; sin embargo no es así.

En la tabla 2 se puede ver que la población femenil de 15 años y más con primaria y secundaria completa y la población femenil de 18 años y más con educación pos-básica es superior a la población masculina.

Tabla 2. Nivel de educación en CH, Michoacán (personas), 2010<sup>41</sup>

Nivel de educación	Cabecera municipal	Ciudad Hidalgo		
		Total (personas)	Hombres	Mujeres
Población de 15 años y más con primaria completa		7829	3708	4121
Población de 15 años y más con secundaria completa		7902	3468	4434
Población de 18 años y más con educación pos-básica		11722	5266	6456
Grado promedio de escolaridad		7.87	7.83	7.91

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.inegi.org.mx>

Los habitantes (actores locales) influyen decisivamente en el funcionamiento de un territorio. Son ellos quienes -a través de su participación- limitan o promueven las actividades económicas que conducen al desarrollo territorial de su localidad, de ahí la necesidad de exponer la mano de obra potencial y su nivel educativo.

<sup>41</sup> <http://www.inegi.org.mx/sistemas/iter/default.aspx?ev=5>, consultado el 03 de marzo de 2015.

- Orgware

La capacidad organizativa de los actores locales es fundamental cuando se busca estimular la capacidad empresarial de un territorio. Aquí intervienen, entonces, cuestiones políticas -de carácter público y privado. Conviene subrayar una vez más que sólo se tomarán en cuenta los aspectos (organizativos y de capacidad productiva) vinculados con la vocación productiva de Ciudad Hidalgo; a saber, la industria del mueble perteneciente al sector manufacturero.

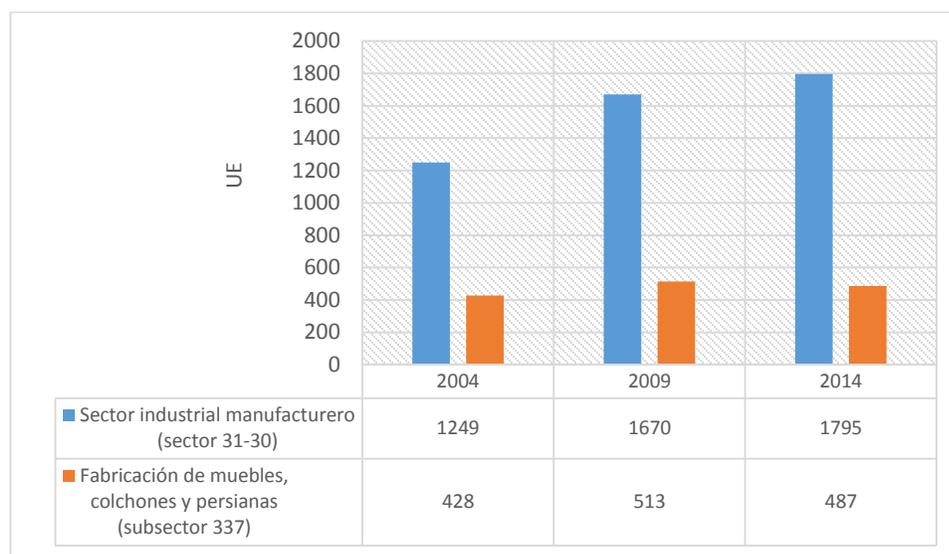
Según datos del INEGI, el sector industrial manufacturero (sector 31-33) del municipio de Hidalgo, Michoacán tuvo en el año 2004 el registro de 1249 unidades económicas; en el año 2009 un total de 1670 unidades económicas, representando un incremento de 33.70% respecto al 2004; mientras que, en el año 2014 el total de unidades económicas registradas en dicho sector fue de 1795 unidades, lo que representó un incremento de 7.48% respecto al 2009.<sup>42</sup> Bajo este escenario, se observa que el comportamiento de las unidades económicas (UE) del sector 31-33 fue positivo al aumentar durante el periodo 2004-2014.

De manera específica, el comportamiento del número de unidades económicas dedicadas a la fabricación de muebles, colchones y persianas (subsector 337, perteneciente al sector industrial manufacturero de Hidalgo, Michoacán) durante el mismo periodo fue diverso. En el año 2004 el total de las unidades económicas fue de 428 unidades; en el año 2009 fue de 513 unidades, cifra que representa un incremento cercano al 20% respecto al año 2004. Sin embargo, las unidades económicas para el año 2014 disminuyeron 5.06% respecto al año 2009 ya que se pasó de 513 a 487 unidades económicas (véase gráfica 2).

---

<sup>42</sup> <http://www.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=31492&s=est>, consultado el 28 de marzo de 2016

Gráfica 2. Unidades económicas (UE) del municipio de Hidalgo, 2004, 2009 y 2014



Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.inegi.org.mx>

De la gráfica anterior se desprende que las 428 UE del subsector 337 (fabricación de muebles, colchones y persianas) representaron, en el año 2004, el 34.27% del total de unidades económicas del sector industrial manufacturero. En el año 2009, el número de unidades económicas (513 UE) del subsector 337 representó el 30.71% del total de UE del sector industrial manufacturero; y, en el año 2014 las 487 unidades económicas dedicadas a la fabricación de muebles, colchones y persianas representaron el 27.13% del total de unidades económicas del mismo sector industrial manufacturero.

Dado que el tema central de la presente investigación gira entorno a la industria del mueble de la cabecera municipal de Hidalgo, Michoacán, a continuación se presentan las cifras de las unidades económicas pertenecientes al subsector 337, según su clase de actividad (véase tabla 3).

Tabla 3. UE del subsector 337 fabricación de muebles, colchones y persianas, según clase de actividad, 2014

<b>Subsector: 337 Fabricación de muebles, colchones y persianas</b>			
<b>Clase de actividad</b>	<b>Unidades económicas (año 2014)</b>		
	<b>Municipio de Hidalgo</b>	<b>Ciudad Hidalgo (cabecera municipal)</b>	
		<b>Absolutos</b>	<b>% respecto al municipio</b>
<i>337110 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño</i>	5	5	100%
<i>337120 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería</i>	477	470	98.53%
<i>337210 Fabricación de muebles de oficina y estantería</i>	5	4	80%
<i>337910 Fabricación de colchones</i>			
<i>337920 Fabricación de persianas y cortineros</i>			

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.inegi.org.mx>

En la tabla anterior se observa que a nivel municipal son cinco unidades económicas las que se dedican a la fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño (clase de actividad 337110); 477 a la fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería (clase de actividad 337120); y, cinco más a la fabricación de muebles de oficina y estantería (clase de actividad 337210), a la fabricación de colchones (clase de actividad 337910) y a la fabricación de persianas y cortineros, (clase de actividad 337920).<sup>43</sup> Evidentemente existe una concentración de unidades económicas en la clase de actividad 337120.

La tabla 3 también muestra que casi el total (98.35%) de las unidades económicas del municipio de Hidalgo dedicadas a la fabricación de muebles, colchones y persianas se localizan en su cabecera municipal, Ciudad Hidalgo. Es decir, 479 de 487 unidades económicas están en Ciudad Hidalgo. Debido a la falta

<sup>43</sup> <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>, consultado el 28 de marzo de 2016

de información a nivel localidad y a la concentración de unidades económicas en la cabecera municipal se asume que los valores de variables como el personal ocupado, las remuneraciones, la producción bruta total, el valor agregado censal bruto y los activos fijos de las 487 unidades económicas (véase tabla 4) del municipio conciernen principalmente a las unidades económicas de Ciudad Hidalgo.

En la tabla 4 se observa que, a diferencia de las ramas 3372 y 3379, la rama 3371 fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería destaca en su clase de actividad 337120 (fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería) por contener un elevado número de unidades económicas (477 unidades de las cuales 470 se encuentran en Ciudad Hidalgo). Con relación a las variables que explican su comportamiento se puede señalar que su personal ocupado es de 1,691 personas, sus remuneraciones totales son de \$21,600,000.00 pesos, mientras que su producción bruta total es de \$211,300,000.00 pesos y su valor agregado censal bruto de \$78,000,000.00 pesos. Por lo anterior, sus activos fijos ascienden a \$129,500,000 pesos.

Tabla 4. Sector 31 "Industria manufacturera", municipio de Hidalgo, Michoacán, año 2014

<b>Sector: 31-33 Industria manufacturera</b>								
<b>Subsector: 337 Fabricación de muebles, colchones y persianas</b>								
<b>Rama</b>	<b>Subrama</b>	<b>Clase de actividad</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Personal ocupado (personas)</b>	<b>Remuneraciones</b>	<b>Producción bruta total</b>	<b>Valor agregado censal bruto</b>	<b>Activos fijos</b>
3371 <i>Fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería</i>	33711 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño	337110 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño	5	9	0.1	0.7	0.4	0.3
	33712 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	337120 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	477	1691	21.6	211.3	78.0	129.5

3372 <i>Fabricación de muebles de oficina y estantería</i>	33721 Fabricación de muebles de oficina y estantería	337210 Fabricación de muebles de oficina y estantería						
3379 <i>Fabricación de colchones, persianas y cortineros</i>	33791 Fabricación de colchones	337910 Fabricación de colchones	5	25	0.7	4.6	1.5	1.5
	33792 Fabricación de persianas y cortineros	337920 Fabricación de persianas y cortineros						

Fuente: Elaboración propia con base en datos de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Los datos de la tabla anterior ayudan a comprender el grado de especialización en la industria mueblera y sobre todo a comprender en qué rama del subsector 337 (fabricación de muebles, colchones y persianas) destaca el municipio de Hidalgo y por ende su cabecera municipal, Ciudad Hidalgo, Michoacán. Se destaca una vez que a nivel localidad no están disponibles los valores de las variables señaladas en la tabla 4, sin embargo se asume que esos valores no sufren cambios significativos respecto a los valores municipales ya que el 98.35% de las unidades económicas se localizan en Ciudad Hidalgo. Bajo este escenario, la atención se centrará en caracterizar las interrelaciones que mantienen las unidades económicas de la clase 337120 (o empresas productoras de muebles de madera) y los otros actores del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán.

En este orden de ideas la capacidad empresarial, organizativa y productiva (orgware) que asumen los actores locales estimula la generación de empleo y por ende, el desarrollo territorial. Algunas instancias responsables de la generación de empleo son la Subdirección de Estudios de Proyectos perteneciente a la Dirección de Obras Públicas, el Instituto de la Mujer Ciudadhidalguense y la Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Social del municipio de Hidalgo, Michoacán. Asimismo, a través de los programas de desarrollo urbano municipal, del programa de la mujer en el sector agrario (PROMUSAG), del programa de microfinanciamiento confianza en las mujeres (CONMUJER) y del programa de financiamiento a la microempresa (PROFIM) se fomenta el empleo y se impulsa el desarrollo territorial de Ciudad Hidalgo, Michoacán.

Así pues, la importancia de los aspectos empresariales y productivos señalados anteriormente radica por ser considerados el potencial de un territorio; en su sentido más amplio, se engloba a los actores locales que influyen -a través del conocimiento reconocido y especializado- en el desarrollo territorial. Asimismo se incluyen los recursos materiales e inmateriales que ofrece el entorno, las infraestructuras de transporte y de comunicaciones, y las estructuras de organización e innovación (elementos que se verán más adelante). Precisamente los factores que definen el potencial de desarrollo territorial son el grado de diversificación del mercado de trabajo y la existencia de mano de obra cualificada; la capacidad de los sistemas sociales para asimilar los cambios tecnológicos y estructurales (sistemas de formación y de relaciones profesionales); la densidad y diversidad de redes de información y de comunicación.

- Finware

El finware, relacionado con el financiamiento (público o privado), es otro aspecto que influye en el desarrollo territorial de una localidad. A través de este se obtienen recursos económicos (monetarios o de crédito) que limitan o impulsan el desempeño de las unidades económicas (o empresas muebleras) de un lugar.

A partir del acercamiento a la cabecera municipal estudiada (Ciudad Hidalgo) se detectó que los empresarios dedicados a la actividad mueblera tienen diversas fuentes de financiamiento, destacando de entre ellas las de tipo privado. Entre los principales bancos que ofrecen sus productos y servicios financieros se encuentra BBVA Bancomer, Banorte, Banamex, Santander, HSBC, Quálitas, Bansefi, Caja Morelia Valladolid, Banco Azteca y Compartamos Banco. Sin embargo, la tasa de interés que cobran por los productos y servicios prestados es alta. Este hecho, como lo mencionaron los productores de muebles de madera, limitan la adquisición de insumos y por ende el desempeño de sus empresas; además, la mayoría de los empresarios recurren a los dichos bancos cuando les son negados los apoyos (económicos o en especie) del H. Ayuntamiento, principalmente los de la Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Social.

- Ecoware

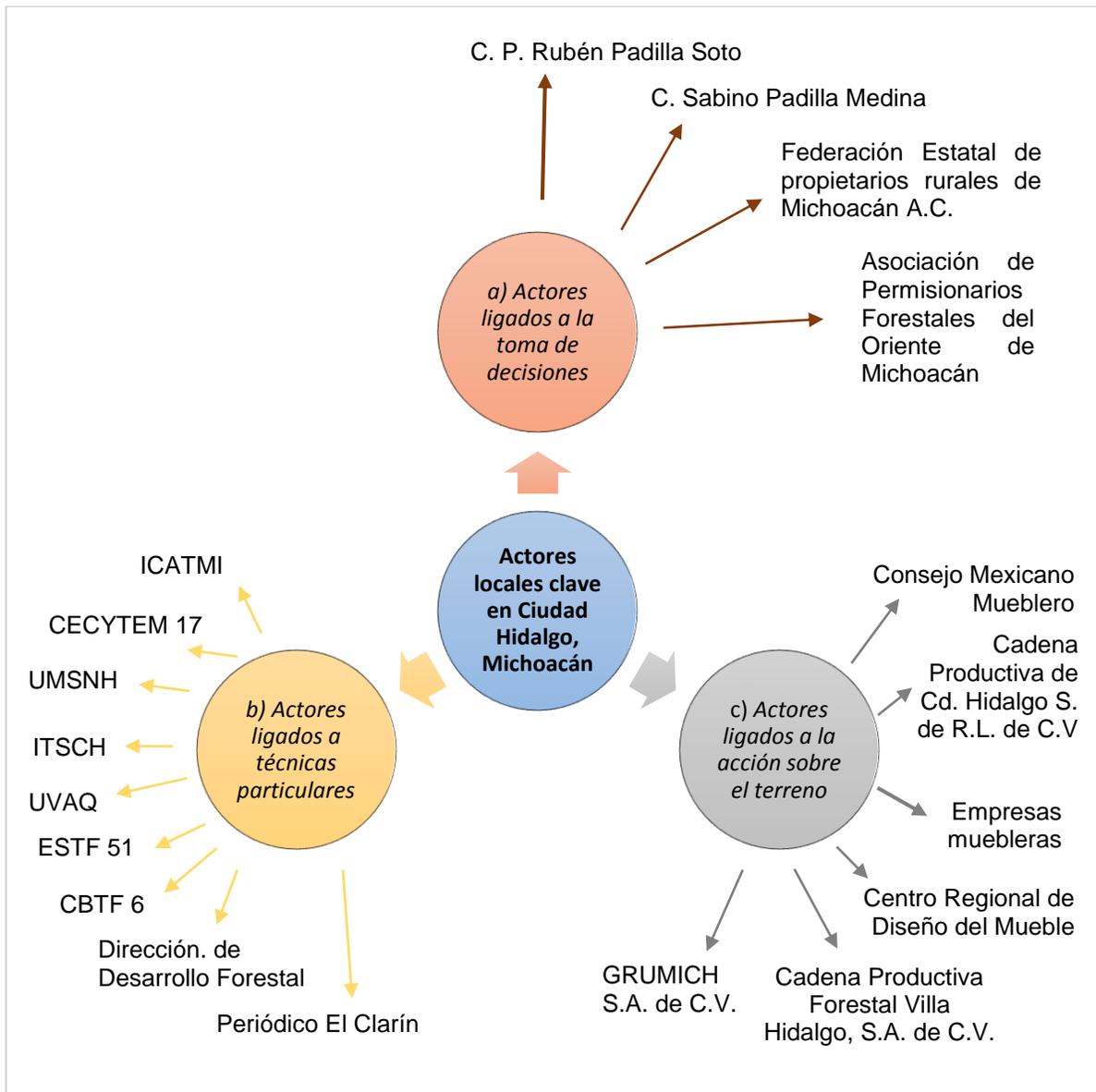
Los aspectos relacionados con el uso adecuado de los recursos naturales se encuentran estrechamente ligados con la vocación productiva de Ciudad Hidalgo ya que se trata del recurso maderable, generador de empleo e ingreso económico del lugar. Por ello, el gobierno municipal a través de la implementación de diversos programas y proyectos contribuye al cuidado de reservas territoriales suficientes que garanticen la atención de las necesidades futuras de suelo. A manera de estrategia, la Dirección de Desarrollo Urbano tiene el registro de los recursos naturales disponibles en la localidad y el registro de cambio de uso de suelo, lo anterior permite un ordenamiento territorial favorable.

Otro de los aspectos que se incluye en materia ambiental está relacionado con las disposiciones sobre las aguas residuales y la construcción de espacios para su tratamiento. También se incorpora la creación e implementación de una política concreta referida al servicio de limpia, al mismo tiempo se concientiza a los pobladores de la localidad sobre la necesidad de separar los residuos sólidos, hecho que facilita la recolección de la basura.

### 3.2.3 Los actores locales clave en Ciudad Hidalgo, Michoacán

Los actores locales clave, principalmente los relacionados con la industria mueblera, que influyen en la dinámica económico-productiva, política-institucional, socio-cultural y ambiental de Ciudad Hidalgo, Michoacán se muestran a continuación siguiendo la propuesta realizada por Barreiro (1988), citado por Arocena (1995. pp. 25-26):

Figura 2. Actores locales en Ciudad Hidalgo, Michoacán



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La figura 2 muestra que, en Ciudad Hidalgo los principales actores locales ligados a la toma de decisiones (o actores político-institucionales) son el C.P. Rubén Padilla Soto, quien funge como presidente municipal y que a su vez es integrante del Consejo Nacional Mueblero. Como presidente municipal sus objetivos son el mejoramiento de la imagen urbana y el aumento de la productividad y el comercio, por ello se espera que su actuar favorezca al sector industrial mueblero. Igualmente, la participación del C. Sabino Padilla Medina, dedicado a la actividad industrial mueblera y dueño de diversas empresas en el ramo, se espera sea positiva. A este tenor se incorporan la Federación Estatal de Propietarios Rurales de Michoacán A.C., que a través de sus acciones organiza e incrementa la productividad agrícola, ganadera y forestal, y la Asociación de Permisionarios Forestales del Oriente de Michoacán A.C., que a partir de consultorías científicas y técnicas busca el fortalecimiento de las empresas muebleras y el mejoramiento del medio ambiente de la localidad.

La figura 2 también muestra que los actores ligados a técnicas particulares (o actores expertos-profesionales) identificados en Ciudad Hidalgo son principalmente instituciones educativas (públicas y privadas). Se cuenta con el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán (ICATMI); con el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán 17 (CECYTEM 17); con el nodo de educación a distancia de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) ofertando la ingeniería en tecnología de la madera; con el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo (ITSCH); con la Universidad Vasco de Quiroga (UVAQ); con la Escuela Secundaria Técnica Forestal 51 (ESTF 51) y con el Centro de Bachillerato Tecnológico Forestal 6 (CBTF 6). También se consideran como actores ligados a técnicas particulares al C. Jesús Camacho Vaca, director de Desarrollo Forestal, y al C. Héctor Edmundo Tinajero González, director del Periódico El Clarín Diario de la Región Oriente.

Finalmente, los actores ligados a la acción sobre el terreno que se identificaron y que influyen en la actividad mueblera de la cabecera municipal es el Consejo Mexicano Mueblero; la Cadena Productiva de Ciudad Hidalgo S. de R.L de

C.V. presidida por el C. Fidelmar Camacho Sámano e integrada por 8 socios entre los que se encuentran silvicultores, permisionarios, dueños de aserraderos, fabricantes de muebles, proveedores y comerciantes; la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C.V. dirigida por el C. Salvador Pérez Nieto e integrada por 12 socios; el Centro Regional de Diseño de Mueble presidido por el C. Horacio Trejo y el Grupo GRUMICH S.A de C.V. Asimismo se identificó la presencia de diversas empresas productoras de muebles de madera. Algunas de ellas son la empresa GEMICA, cuyo dueño es el C. Gerardo Canas Coronel; la empresa del C. Luis Moreno Hernández, LUMOH; y la empresa dedicada al corte de trozos de madera como materia prima del C. Rodolfo Tello Arteaga.

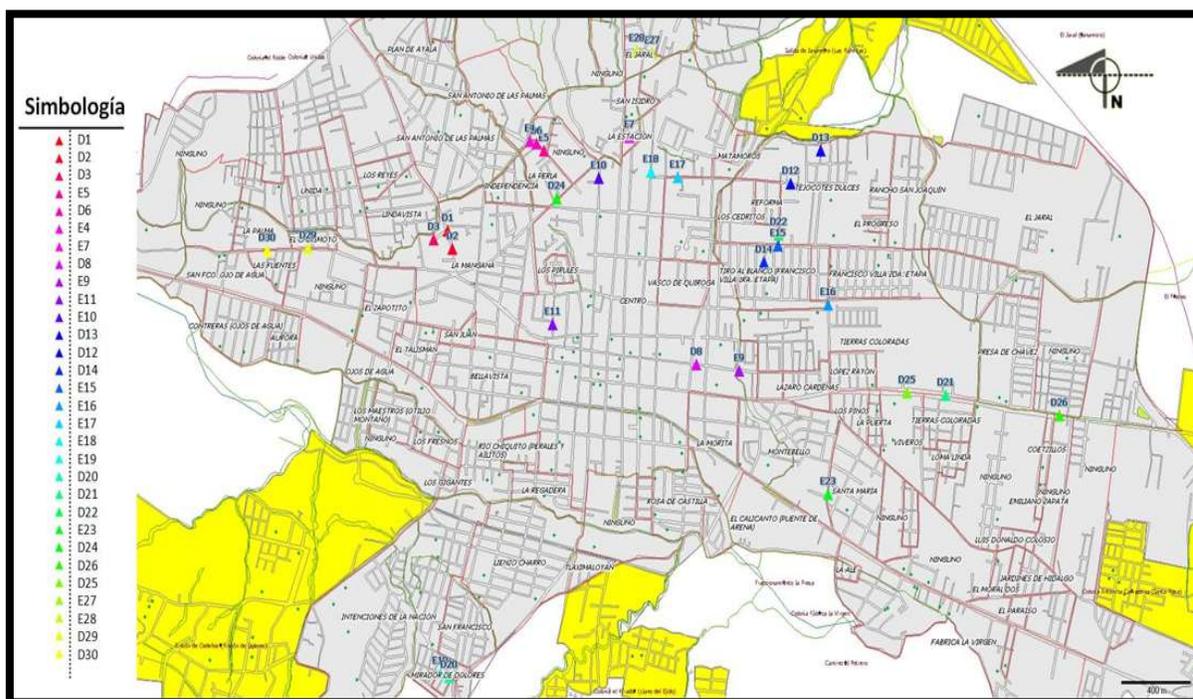
## **CAPÍTULO 4. LAS INTERRELACIONES DE LOS ACTORES LOCALES EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La vocación productiva de Ciudad Hidalgo, Michoacán es la producción de muebles de madera. De ahí que el ámbito empresarial (o el aspecto económico-productivo) del desarrollo territorial tenga un sitio privilegiado dentro de la presente investigación. Precisamente, la industria mueblera de Ciudad Hidalgo constituye el eje central de análisis ya que se vincula con los distintos actores locales, con el entorno y por consiguiente se inserta en los tejidos sociales, comprometiéndose –a través del uso eficiente de los recursos y las capacidades específicas del territorio– con el mejoramiento del bienestar de la población.

La dinámica de la industria mueblera de Ciudad Hidalgo, entonces, será analizada e interpretada a partir de la organización flexible de la producción; el cambio tecnológico y difusión de las innovaciones; el cambio y adaptación de las instituciones; y el desarrollo urbano del territorio. Lo anterior se logró mediante el cuestionario semiestructurado (anexo 1) y la entrevista (anexo 2) aplicados a 30 empresas productoras de muebles de madera y a otros actores locales clave relacionados con la industria mueblera, respectivamente.

Para tener una idea general de la distribución geográfica de las empresas muebleras encuestadas se presenta el mapa 2 y los resultados obtenidos de los cuestionarios semiestructurados se presentan a continuación.

Mapa 2. Localización de las empresas muebleras encuestadas en Ciudad Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con base en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) e información de trabajo de campo.

#### 4.1. Organización flexible de la producción

La organización flexible de la producción, primera fuerza del desarrollo planteada por Vázquez (2005, p. XII), supone que a partir de la división del trabajo entre las empresas y la creación de un sistema de intercambios locales los sistemas productivos aumentan la productividad y favorecen el crecimiento de la economía del territorio en el que se localizan.

##### 4.1.1 Organización de la producción

La organización de la producción de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo se analizó a partir de diversos indicadores; algunos de ellos son el año de inicio de operaciones, el origen, la localización, la fuente de financiamiento, el tipo de producto, el número de empleados y la mano de obra calificada existente en las empresas del mueble de CH.

- Generalidades de la industria mueblera en Ciudad Hidalgo

El año de inicio de operaciones de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo es diverso, según lo afirman las empresas encuestadas y los actores clave entrevistados (Dirección de Desarrollo Económico y Gestión Social de Hidalgo, A1; la Dirección de Desarrollo Urbano, A2, y la Cadena Productiva de Ciudad Hidalgo S. de R.L. de C.V., A3).

De las 30 empresas encuestadas, las empresas E11 y D2 son las más antiguas, iniciaron sus actividades en los años de 1968 y 1970, respectivamente. Ambas empresas decidieron dedicarse a la actividad mueblera por tradición familiar y por la disponibilidad de la materia prima en la localidad. Desde su inicio y hasta la actualidad su principal fuente de financiamiento ha sido el capital propio.

Por iniciativa propia e interés económico la empresa D24 inició sus operaciones en el año de 1980. Desde sus inicios y hasta la fecha la empresa ha tenido financiamiento con capital propio. La empresa D3 inicio sus operaciones en el año de 1983 debido a que el dueño de la empresa es residente de Ciudad Hidalgo y decidió continuar en la actividad mueblera por tradición familiar. Otro aspecto importante que influyo para que la D3 se dedicara a la actividad mueblera fue la vocación productiva de la localidad. Se destaca que desde su inicio y hasta la actualidad su principal fuente de financiamiento ha sido el capital propio.

En el año de 1984 la empresa E18 inicia sus operaciones con financiamiento de tipo familiar; su dueño -motivado por la vocación productiva del lugar- busca su independencia económica. Actualmente, la E18 es financiada con capital propio. En busca de esa misma independencia económica y siguiendo una tradición familiar, la empresa E9 inició operaciones en el año de 1985; su financiamiento siempre ha sido con capital propio ya que ha sabido aprovechar la disponibilidad de materia prima en la localidad. Otra empresa que inició sus operaciones en el año de 1985 fue la E10. La disponibilidad de materia prima y el apoyo económico por parte del gobierno fueron aspectos motivadores para que su dueño decidiera continuar con la tradición familiar. En la actualidad la empresa E10 se financia con capital propio.

En los años noventa iniciaron operaciones cuatro empresas muebleras: E5, E19, D1 y D20. La primera lo hizo en el año de 1990, la segunda en el año de 1993, la tercera en el año de 1995 y la cuarta en el año de 1997. El dueño de la empresa E5 aprovechó su conocimiento en la actividad y la vocación productiva de la localidad para iniciar con capital propio sus operaciones. En cambio, la disponibilidad de materia prima, la búsqueda de una independencia económica y un financiamiento con capital propio fueron motivos para que la empresa D1 (cuyo dueño es el informante clave A) se localizara e iniciara operaciones en Ciudad Hidalgo. Por su parte, las empresas E19 (año 1993) y D20 (año 1997) se dedican a la fabricación de muebles de madera siguiendo la vocación productiva de la localidad y la tradición familiar. En sus inicios, el financiamiento de la empresa E19 fue con apoyo del gobierno, mientras que el de la empresa D20 fue con capital propio. Actualmente, las cuatro empresas se financian con capital propio.

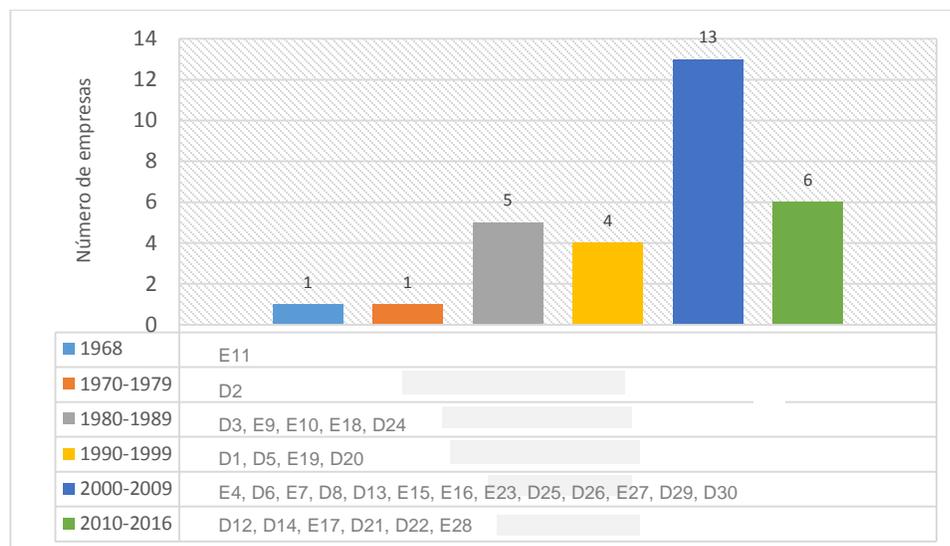
Durante el periodo 2000-2009, trece empresas fueron las que iniciaron operaciones en la actividad mueblera: la E4 y E16 en el año 2000; la D13 y la D30 en el año 2002; la E15, E23 y la E27 en el año 2005; la E7, la D25 y la D29 en el año 2006; la D6, la D8 y la D26 en el año 2008. El motivo por el cual las empresas se dedican a la fabricación de muebles de madera -en el caso de las empresas E7, D13, D25, D26 y D29- es el hecho de seguir con una tradición familiar mientras que, la búsqueda de una independencia económica fue el motivo de inicio para las empresas E4, D6, D8, E15, E16, E23, E27 y D30. También cabe señalar que, a excepción de la empresa E4 que se localizó en Ciudad Hidalgo por la disponibilidad de materia prima, la mayoría de las empresas se localizó ahí debido a la vocación productiva existente. Otro aspecto que cabe resaltar de las empresas que iniciaron operaciones en el periodo 2000-2009 es que su financiamiento inicial y actual, a excepción de la empresa D13 que actualmente se financia con ayuda de instituciones bancarias, ha sido con capital propio.

La vocación productiva de Ciudad Hidalgo y el financiamiento inicial con capital propio influyeron para que las empresas D12, D14, E17, D21, D22 y E28 se localizaran en dicho lugar: las empresas D12, D14, E17, E28 lo hicieron en el año

2012, la empresa D21 en el año 2014 y la empresa D22 en el año 2015. Además, el hecho de conseguir una independencia económica -en el caso de las empresas D12 y D14- y continuar con la tradición familiar –en el caso de las empresas E17, D21, D22 y E28- fueron motivos adicionales para su inicio. Actualmente, de las seis empresas señaladas, sólo la empresa E17 recibe financiamiento de una institución bancaria; las otras cinco se financian con capital propio.

De manera general, se puede señalar que fue en el periodo 2000-2009 donde se iniciaron operaciones más empresas (véase gráfica 3).

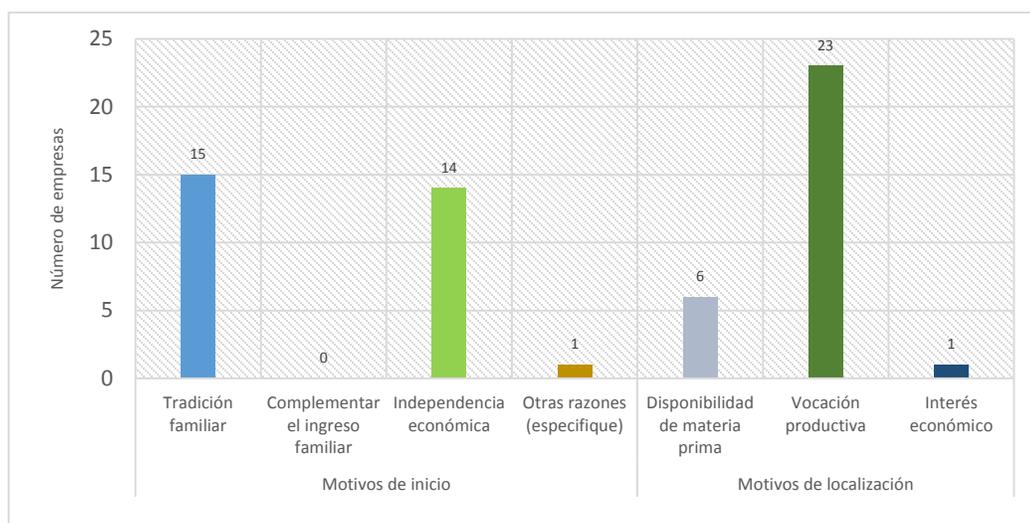
Gráfica 3. Periodo de inicio de operaciones de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo (CH), Michoacán.



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Adicionalmente, la tradición familiar y la búsqueda de una independencia económica fueron los principales motivos de inicio de las empresas muebleras; mientras que, la vocación productiva del lugar fue el principal motivo para que las empresas se localizaran en Ciudad Hidalgo, Michoacán (véase gráfica 4). Esta información coincide con la proporcionada por los otros actores clave A1, A2 y A3. Ellos también consideran que la tradición familiar y la vocación productiva de la localidad son los motivos de inicio y localización de las empresas muebleras en Ciudad Hidalgo.

Gráfica 4. Motivos de inicio y localización de las empresas muebleras en CH

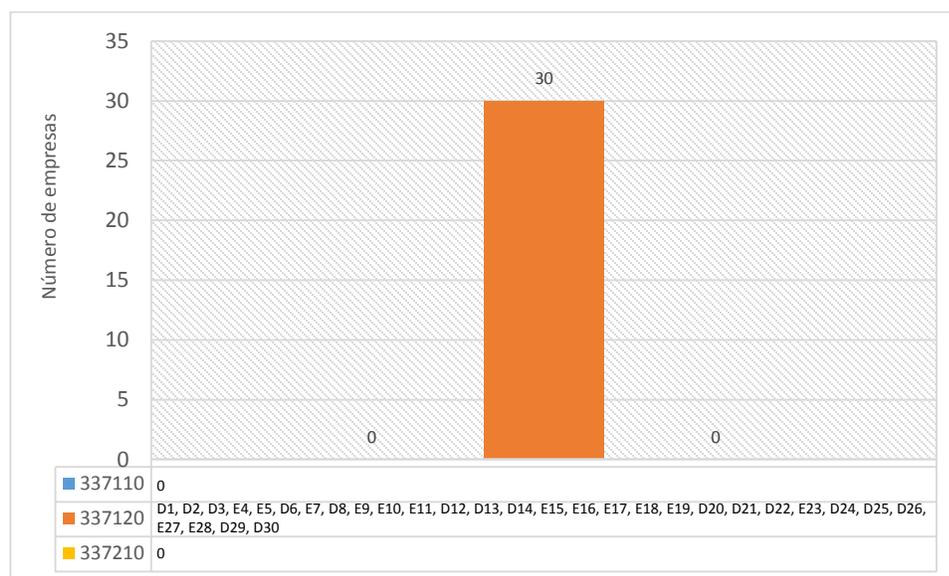


Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

- Productividad

La totalidad de las empresas del mueble de Ciudad Hidalgo, Michoacán pertenecen a la clase de actividad 337120 fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería.

Gráfica 5. Clasificación de las empresas muebleras de CH, según su clase de actividad

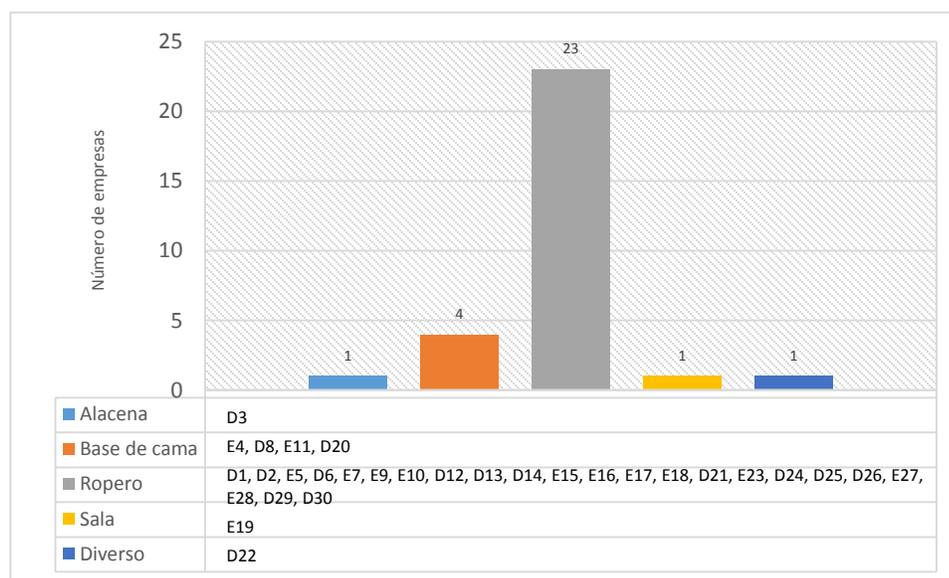


Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

En la gráfica anterior se observa que las 30 empresas encuestadas se localizan en la clase de actividad 337120. Cabe señalar que las empresas D3 y E19, esporádicamente, elaboran productos de la clase de actividad 337110 (cocinas integrales y muebles modulares de baño), de la clase de actividad 337120 (comedores, armarios, closet y bases de cama) y de la clase 337120 (archiveros y escritorios de madera). Por lo anterior, se concluye que no existe alguna empresa que se dedique específicamente a la fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño (337110) o bien a la fabricación de muebles de oficina y estantería (337210). Asimismo, se puede señalar que 28 de 30 no fabrican cocinas integrales, muebles de baño, archiveros ni escritorios de madera.

En este orden de ideas, el ropero es el producto que produce la mayoría de las empresas en Ciudad Hidalgo (véase gráfica 6).

Gráfica 6. Productos fabricados por las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Evidentemente, el ropero es el principal producto que fabrican las empresas D1, D2, E5, D6, E7, E9, E10, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, D21, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30. El ropero es fabricado por 22 de las 30 empresas encuestadas. En contraste, el número de empresas que se dedican a la producción

de alacenas, salas y productos diversos<sup>44</sup> es mínimo; es decir, una empresa. La empresa D3 elabora principalmente alacenas, la empresa E19 salas y la empresa D22 no se encasilla en un solo producto. Por su parte, las empresas E4, D8, E11 y D20 centran su producción en las bases de cama.

En este sentido, se señala que la mayoría de las empresas encuestadas (22 de 30) han elaborado -desde sus inicios y hasta la fecha- el mismo tipo de producto; mientras que, ocho empresas han optado por el cambio. Entre las empresas que cambiaron su tipo de producto se encuentran la empresa D1 y la D2 que en un inicio su principal producto era el comedor, la empresa E5 que realiza cambios en su producción año con año y la empresa E10 que producía bases de cama; su tipo de producto en la actualidad es el ropero. Caso contrario fue lo que ocurrió con las empresas D3, E19 y D20 ya que cambiaron la producción de roperos por la de alacenas, salas y bases de cama, respectivamente. También, la empresa E11 cambio su tipo de producto; paso de la fabricación de salas coloniales a la de bases de cama.

Asimismo se señala que, durante los últimos tres años la mayoría de las empresas ha visto disminuida su producción.<sup>45</sup> Tal es el caso de las empresas D1, D2, D3, E5, D6, E7, E11, E15, E16, E18, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30. No obstante, empresas como la E9, E10, D13 y E17 han experimentado un comportamiento favorable en su producción; esta aumento. Algunas otras empresas como la E4, D8, D12, D14, E19, D20, D21 y D22 han mantenido constante su nivel de producción.

También se señala que de las 30 empresas muebleras encuestadas sólo una (la E10), por falta de espacio, tiene descentralizadas sus actividades de producción en otra planta ubicada en la misma localidad, Ciudad Hidalgo. En ella se realiza el armado de muebles, lo equivalente al 50% de las fases de su proceso productivo.

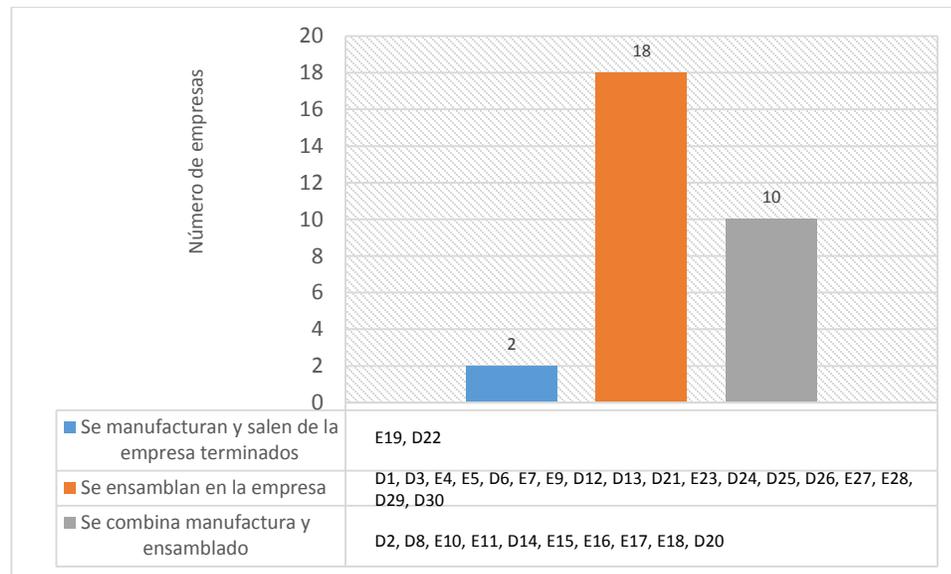
---

<sup>44</sup> El dueño de la empresa D22 menciona que no tiene un producto estrella ya que su producción va desde la producción de alacenas, bases de cama, roperos, burós, comedores, entre otros.

<sup>45</sup> Al respecto, el actor clave A3 menciona que la disminución de la producción y en algunos casos el cierre de empresas se debe a que éstas se resisten al cambio organizacional y tecnológico.

Las otras 29 empresas (D1, D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, E11, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, E19, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30) realizan todas sus actividades en una sola planta. Asimismo se agrega que los productos (muebles) se manufacturan, se ensamblan o se combina manufactura y ensamblado (véase gráfica 7)

Gráfica 7. Empresas muebleras de CH que manufacturan, ensamblan o combinan manufactura y ensamblado en sus productos

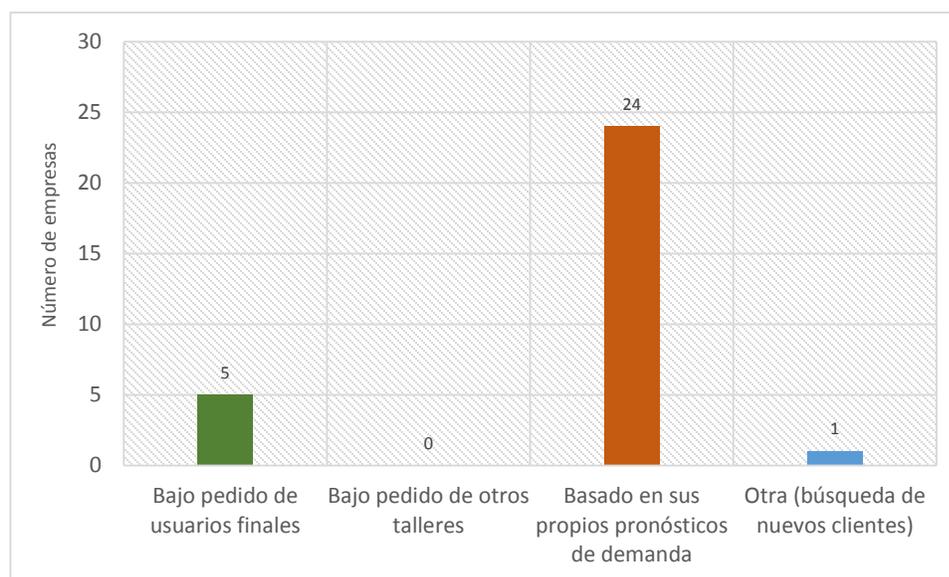


Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Se puede observar que 18 de 30 empresas muebleras de Ciudad Hidalgo (D1, D3, E4, E5, D6, E7, E9, D12, D13, D21, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29, D30) ensamblan sus productos en un 100%; mientras que, las empresas D2, D8, E10, E11, D14, E15, E16, E17, E18 y D20 combinan manufactura y ensamble en sus productos. Por su parte, las empresas E19 y D22 manufacturan al 100% sus productos y salen terminados de la empresa. Específicamente, el encargado de la empresa E19 menciona que este hecho es el que le da valor agregado a los productos y hace que la empresa sea una de las más exitosas del lugar.

La producción de estas empresas, entonces, se realiza a través de distintas formas: bajo pedido de usuarios finales, basado en los propios pronósticos de demanda o por búsqueda de nuevos clientes, como se muestra en la gráfica 8.

Gráfica 8. Forma de producción de las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La producción de la mayoría de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo se basa en los pronósticos de demanda de la propia empresa; las empresas optan por esta forma de producción son laD1, D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, E11, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, E23, D25, D26, E27, E28, D29 y D30. Mientras que, la forma de producción de las empresas E19, D20, D21, D22 y D24 es bajo pedido de usuarios finales y, la empresa E10 fabrica sus muebles esperando encontrar nuevos clientes. Cabe resaltar que ninguna de las empresas encuestadas realiza su producción basándose en el pedido de otros talleres.

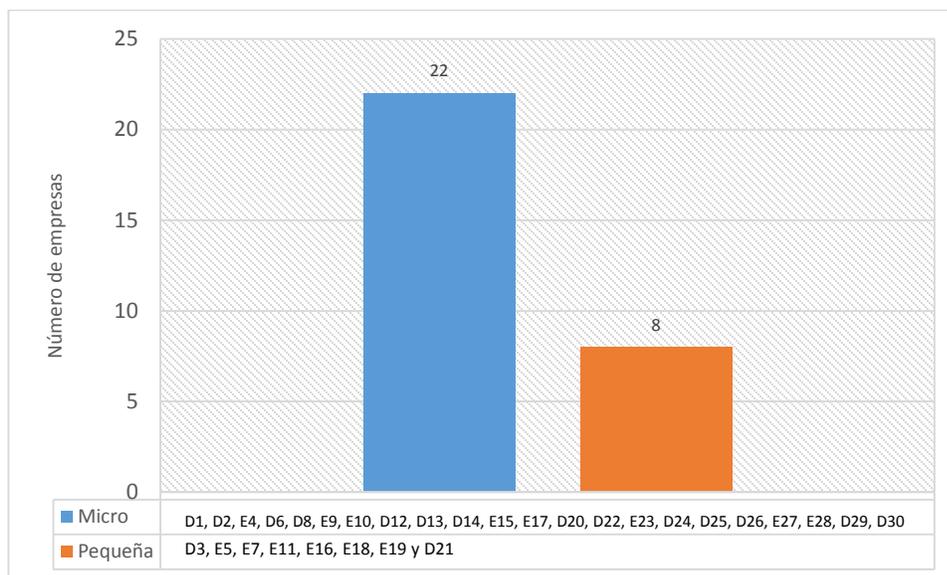
- Personal ocupado

De acuerdo con la estratificación de los establecimientos del sector industrial,<sup>46</sup> la mayoría de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo son de tamaño micro ya que su número de empleados se encuentra entre 1 y 10.

<sup>46</sup>

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)

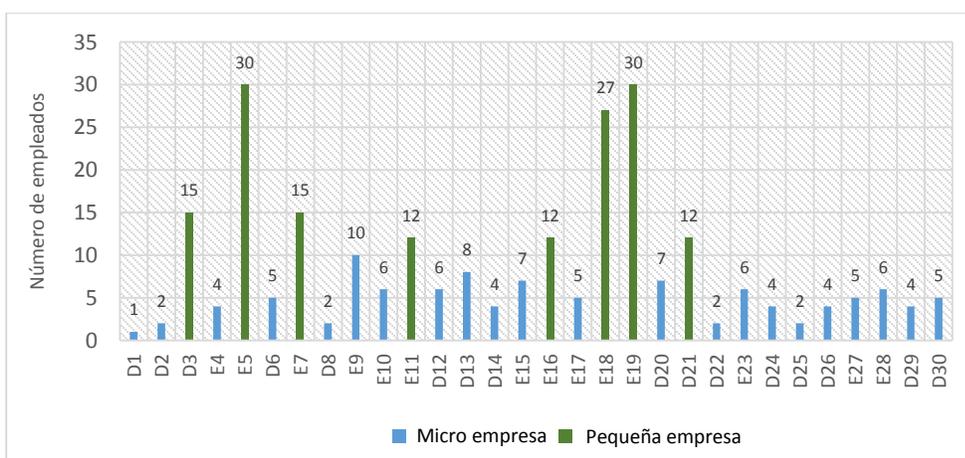
Gráfica 9. Clasificación de las empresas muebleras de CH, según su tamaño.



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica anterior deja en evidencia que el 73% de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo son de tamaño micro y el 27% restante de tamaño pequeño por lo cual el cargo de director general o gerente general lo ocupa principalmente el dueño de la empresa. A excepción de las empresas D8, E16 y D21 este puesto lo ocupa un familiar dueño de la empresa, su hijo. El número de empleados de cada una de las empresas se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 10. Micro y pequeñas empresas muebleras de CH, según número de empleados.



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Las empresas de tamaño micro son: la D1 con un empleado, la D2, D8, D22 y D25 con 2 empleados, la E4, D14, D24, D26 y D29 con 4 empleados, la D6, E17,

E27 y D30 con 5 empleados, la E10, D12, E23 y E28 con 6 empleados, la E15 y D20 con 7 empleados, la D13 con 8 empleados y la E9 con 10 empleados, destacando esta última de entre las demás por ser la que se encuentra en el límite superior de número de empleados. En cambio, el tamaño de las empresas D3, E5, E7, E11, E16, E18, E19 y D21 es pequeño ya que su número de empleados está entre 11 y 50. Dichas empresas cuentan con 15, 30, 15, 12, 12, 27, 30 y 12 empleados, respectivamente.

Cabe señalar que, en los últimos tres años, el número de empleados en las empresas D1, D2, E4, D6, D8, D14, E17, E19, D20, D21, D22, E23, D25, D26, E27, E28, D29 Y D30 se ha mantenido constante o sin cambios; en las empresas D3, E5, E7, E10, E11, D12, E15, E16, E18 y D24 disminuyó; mientras que, en las empresas E9 y D13 el número de empleados aumento. Por un lado, las empresas que mantuvieron constante y disminuyeron el número de sus empleados señalan que las principales causas de este efecto fue la falta de recursos económicos, el crimen organizado, la competencia desleal, la disminución de ventas y el hecho de mantener a los mismos clientes; mientras que, el aumento de la producción favoreció el aumento del número de empleados de las empresas E9 y D13.

De manera concreta se señalan los siguientes aspectos: 1) en todas las empresas muebleras se encuentra al menos un familiar laborando; 2) la mayoría de los empleados son de tipo manual ya que arman, detallan y barnizan el mueble; 3) las empresas que cuentan con personal manual y administrativo son la E5, E9, E11, D13, E15, E18 y E19 cada una con 4, 2, 2, 2, 1, 7, y 2 empleados administrativos, respectivamente; 4) las empresas que cuentan con personal manual y profesional son la E7, E16, y D21 cada una con 3, 1 y 2 empleados profesionales, respectivamente; y, 5) la procedencia de los empleados es Ciudad Hidalgo, Michoacán.

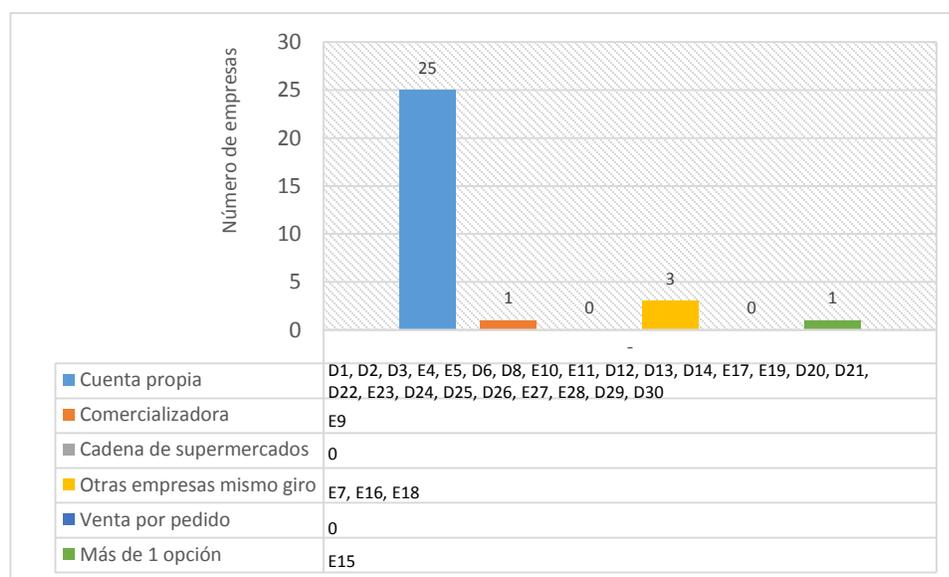
#### 4.1.2 Vínculos interempresariales

Los vínculos interempresariales constituyen un elemento fundamental en la organización de la producción ya que responden a estrategias relacionadas con la capacidad de competir de una empresa. Por ello, a continuación se presenta cuáles han sido las relaciones comerciales o de mercado, las relaciones con proveedores, las relaciones de competencia y cooperación y las relaciones de subcontratación presentes en las empresas del mueble de Ciudad Hidalgo.

- Relaciones comerciales o de mercado

En Ciudad Hidalgo los canales de distribución a través de los cuales las empresas muebleras comercializan sus productos a los mercados local y nacional son principalmente de tipo directo ya que, la mayoría (25 de 30 empresas) venden sus muebles de madera por cuenta propia, tres más los venden por medio de otras empresas del mismo giro, una más se apoya en dos tipos de canales y sólo una empresa vende sus productos a través de una comercializadora. En la gráfica siguiente se muestran los distintos canales de comercialización y las empresas muebleras encuestadas que recaen en cada uno.

Gráfica 11. Canales de comercialización de las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Las empresas D1, D2, D3, E4, E5, D6, D8, E10, E11, D12, D13, D14, E17, E19, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 comercializan sus productos por cuenta propia; la empresa E9 a través de una comercializadora<sup>47</sup>; las empresas E7, E16 y E18 se apoyan en otras empresas del mismo giro<sup>48</sup>; la empresa E15 comercializa a través de dos canales: por cuenta propia y a través de otras empresas del mismo giro.

Como se observa en la gráfica 11, la comercialización por cuenta propia, comercializadora, cadena de supermercados, otras empresas del mismo giro y venta por pedido fueron las opciones (de canales de distribución) que se brindaron en el cuestionario semiestructurado; sin embargo no todas son utilizadas por los empresarios ya que ninguna empresa vende a través de alguna cadena de supermercado o venta por pedido debido a que, desde años anteriores, el otorgamiento de crédito a la mayoría de sus clientes (tiendas y centros departamentales) sin un seguimiento de pago eficiente ha limitado el crecimiento y provocado el cierre de diversas empresas muebleras. Se creaban cuentas incobrables, en donde el pago con cheques sin fondos y las promesas de pago incumplidas eran el dilema de cada día. Lo anterior es razón suficiente para que en la actualidad los empresarios muebleros vendan sus productos por cuenta propia y con pago al contado, principalmente. Se evitan en la medida de lo posible los créditos y el pago con cheques.

La asistencia como visitante a ferias y/o exposiciones (locales, nacionales e internacionales) es otro aspecto que favorece las ventas y amplía el diseño y moda de los muebles de las empresas E5, E7, E9, E11, D13, E16, E18 y E19. En los últimos tres años, las empresas que acudieron a ferias locales (Feria Expo Mueble de Ciudad Hidalgo) fueron la E7, E9 y D13; las que acudieron a exposiciones nacionales (Expo Mueble D.F.) fueron la E5, E11, E16 y E18; la empresa E19 es la única que visita una exposición internacional (Expo Internacional del Mueble en Guadalajara, Jalisco) y, las 22 empresas restantes no asistieron a ningún tipo de

---

<sup>47</sup> El encargado de la empresa no proporcionó el nombre de la comercializadora.

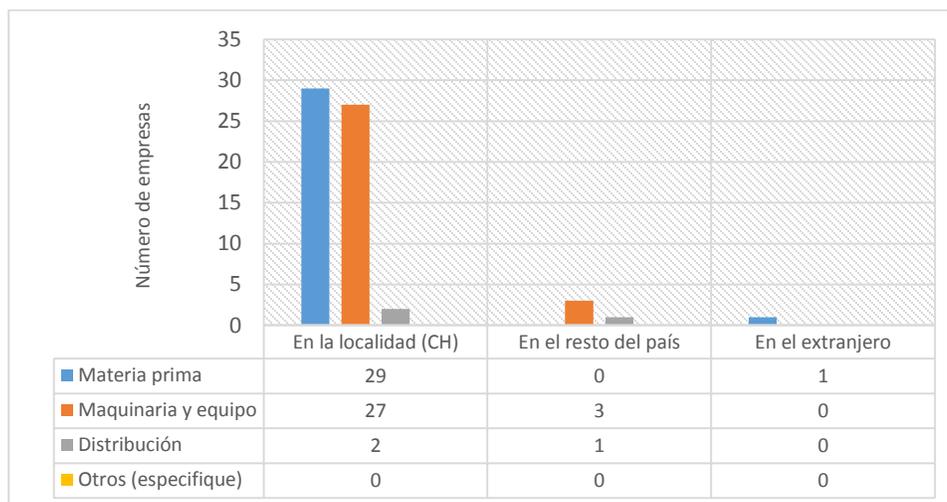
<sup>48</sup> Los encargados de las empresas no proporcionaron el nombre de las empresas.

feria ni exposición. Con relación a la asistencia a ferias y exposiciones el actor clave A3, menciona que la participación es baja debido a que la invitación se realiza (por teléfono, correo postal y vía electrónica) únicamente a las organizaciones empresariales que se encuentran formalmente establecidas, a saber la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C. V. y la Cadena Productiva Ciudad Hidalgo, S. de R. L. de C.V. Lo anterior debido a que no se cuenta con un padrón o registro de empresas muebleras actualizado.

- Relaciones con proveedores

Además de la caracterización de las relaciones comerciales o de mercado señalada anteriormente, se menciona que los vínculos entre las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo y sus proveedores son principalmente de carácter interno a la localidad.

Gráfica 12. Localización de los proveedores de las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica 12 muestra claramente que los proveedores de materia prima de 29 empresas muebleras se ubican en Ciudad Hidalgo. De manera específica, las empresas que compran madera, herramientas de ferretería, pintura y barnices en Ciudad Hidalgo son la D1, D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, E10, E11, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30.

La empresa E19 es la única que abastece su materia prima del extranjero ya que la fabricación de salas de piel exótica (entre otras, piel de cocodrilo) así lo exige. También se observa que ninguna empresa tiene relación con proveedores de materia prima del resto del país.

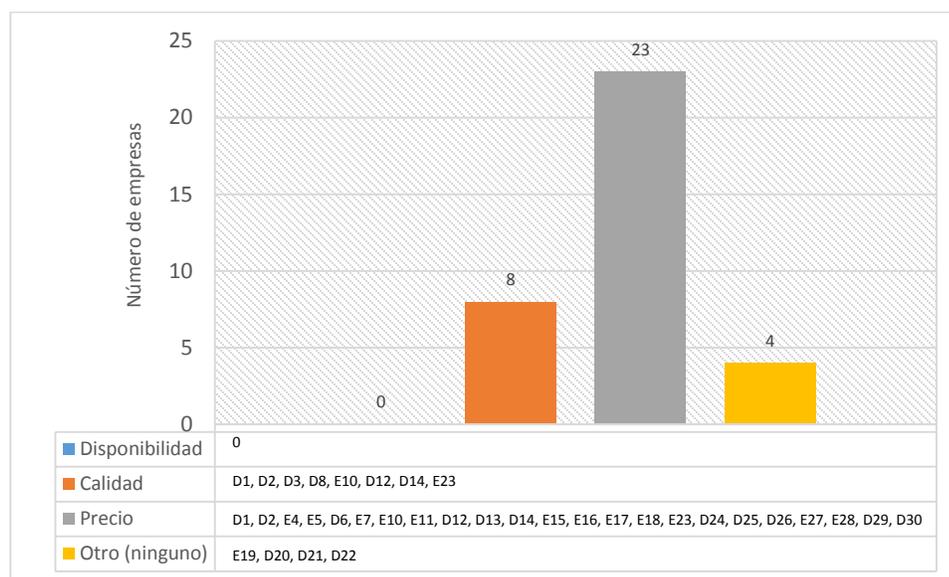
Respecto a la localización de los proveedores de maquinaria y equipo, se puede observar un comportamiento similar al de la proveeduría de materia prima ya que, 27 de 30 empresas muebleras encuestadas mencionaron que la compra de maquinaria y equipo la realizan en Ciudad Hidalgo a ex empresarios que en algún momento también se dedicaron a la actividad mueblera y por situaciones diversas cerraron su negocio. Por lo regular, la maquinaria y equipo que se compra en la localidad es usada.

Las empresas que compran su maquinaria y equipo en el resto del país son la E10, la E11 y la E19; principalmente la compran en el estado de México. Además se destaca que ninguna empresa realiza compras de maquinaria y equipo del extranjero. Finalmente, sólo tres empresas tienen relación con proveedores de distribución; dichas empresas son la E5, E15 y E18. Los distribuidores de las dos primeras empresas se encuentran en Ciudad Hidalgo mientras que el de la empresa E18 se localiza en el resto del país, estado de México, desde el año de inicio de sus actividades, año de 1984. De ahí se concluye que sólo 1 de 30 empresas muebleras realiza importaciones y el resto de empresas compra en la misma localidad o al interior del país.

El hecho de que los proveedores de materia prima, maquinaria y equipo se localicen esencialmente en Ciudad Hidalgo es señal de una buena disponibilidad; sin embargo, el mismo hecho no garantiza que su precio sea el adecuado.

A continuación se muestra que el *precio* es el principal problema que enfrentan las empresas muebleras con relación a sus proveedores (véase gráfica 13).

Gráfica 13. Problemas de las empresas muebleras de CH con relación a sus proveedores



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

El principal problema que enfrentan las empresas muebleras con sus proveedores está asociado con el precio excesivo de la materia prima, de la maquinaria y el equipo. Según lo mencionado por las empresas D1, D2, E4, E5, D6, E7, E10, E11, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29, D30 existe un abuso en el precio por parte de los proveedores. Aunado a lo anterior la calidad de la materia prima, principalmente de la madera, es otro problema que aqueja a 8 empresas muebleras (D1, D2, D3, D8, E10, D12, D14, E23). De manera específica, el dueño de la empresa D3 menciona que la madera y el triplay que se vende en Ciudad Hidalgo es de cuarta calidad.

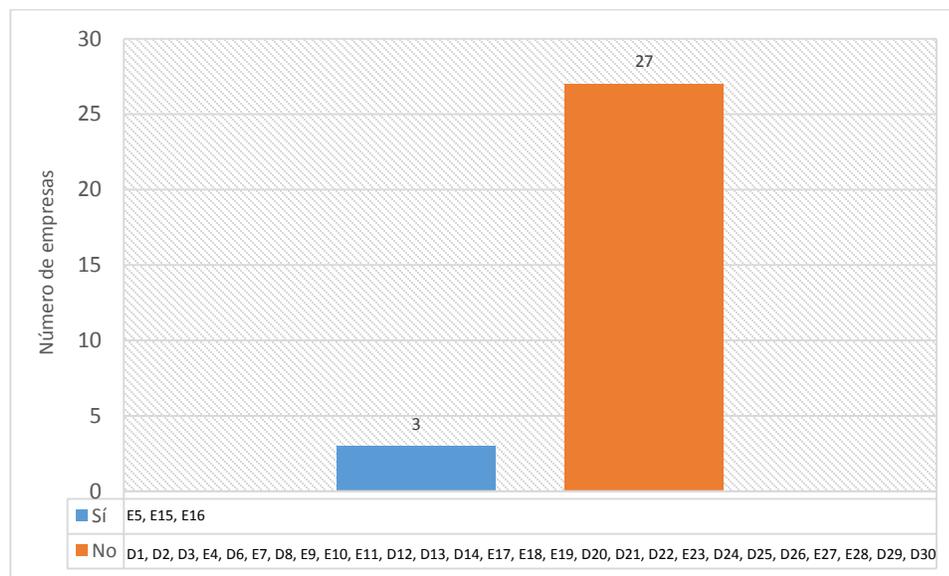
A pesar de que la mayoría de las empresas muebleras tienen problemas con el precio o con la calidad de la materia prima, la maquinaria y el equipo existen casos en donde no se presenta ningún tipo de problema, tal es el caso de las empresas E19, D20, D21 y D22.

- Subcontratación

La subcontratación es otra de las variables que ayuda a comprender los vínculos inter-empresariales existentes en la industria mueblera de Ciudad Hidalgo, Michoacán. Para lograr tal fin se utilizaron indicadores como el número de funciones

de producción externalizadas, la localización de empresas subcontratadas, el porcentaje de producción subcontratada y las condiciones de subcontratación. A continuación se señalan cuáles empresas realizan actividades de subcontratación y cuáles no (véase gráfica 14).

Gráfica 14. Empresas muebleras que realizan actividades de subcontratación



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

En la gráfica 14 se observa claramente que la mayoría de las empresas muebleras (27 de 30) no realiza actividades de subcontratación, mientras que 3 de 30 sí lo hacen desde hace más de tres años. Dentro de las que no realizan actividades de subcontratación se encuentran las empresas D1, D2, D3, E4, D6, E7, D8, E9, E10, E11, D12, D13, D14, E17, E18, E19, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29, D30 y dentro de las que sí realizan dichas actividades se encuentran las empresas E5, E15 y E16; estas últimas sólo confieren la actividad de barnizar el mueble de madera, aproximadamente dicha actividad representa el 20% de la producción.

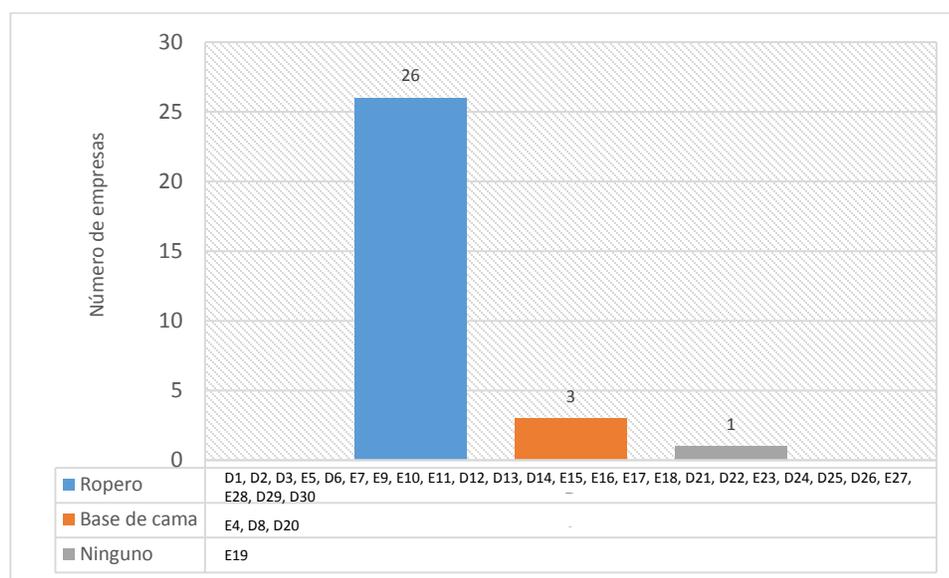
Las empresas subcontratadas por las E5, E15 y E16 se localizan en Ciudad Hidalgo, Michoacán y trabajan con sus propios recursos, recibiendo el pago por sus servicios una vez hecha la entrega. Otra peculiaridad significativa de las relaciones de subcontratación es el hecho de que estas se establecen a partir de la confianza

entre las empresas; no existe un contrato, sólo la confianza de que cada empresa cumplirá con su parte.

- Relaciones de competencia y cooperación

En Ciudad Hidalgo el producto que más se produce es el ropero, no obstante es el producto que está más expuesto a la competencia, según lo revela la información proporcionada por las empresas muebleras (véase gráfica 15).

Gráfica 15. Productos fabricados en CH que están expuestos a la competencia

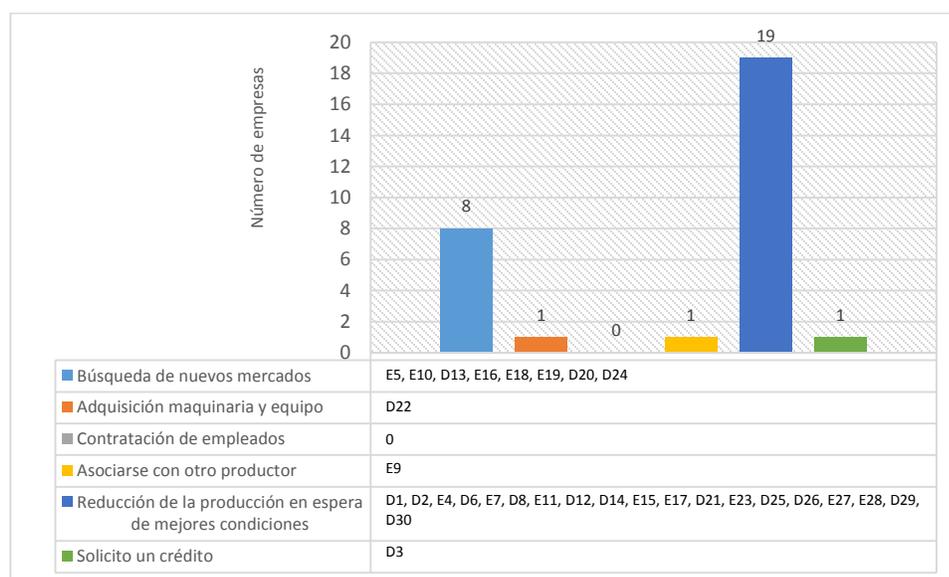


Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Una de las razones por las cuales el ropero se encuentra en mayor competencia se relaciona con la localización de los competidores y con la introducción de productos de madera desde el exterior que impactan en la producción y comercialización de dicho producto. Por un lado, los competidores se localizan principalmente en Ciudad Hidalgo y, en el estado de Jalisco; por otro lado, la introducción de productos externos afecto la producción de las empresas en distintos años: antes del año 2000 a la empresa E11, en el periodo 2001-2006 a las empresas E5, E7, E18, E19 y D20, en el periodo 2007-2012 a las empresas D3, D8 y E15, y después del año 2012 a la empresa E16. Las empresas restantes D1, D2, E4, D6, E9, E10, D12, D13, D14, E17, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 no tienen información al respecto.

Para hacer frente a dicha competencia (interna y externa) cada una de las empresas muebleras utilizó una estrategia acorde a sus posibilidades: búsqueda de nuevos mercados, ampliación del taller mediante contratación de empleados o por adquisición de maquinaria y equipo, asociación con otro productor, reducción de la producción en espera de mejores condiciones, o bien, solicitud de un crédito.

Gráfica 16. Estrategias implementadas por las empresas muebleras de CH para enfrentar la competencia



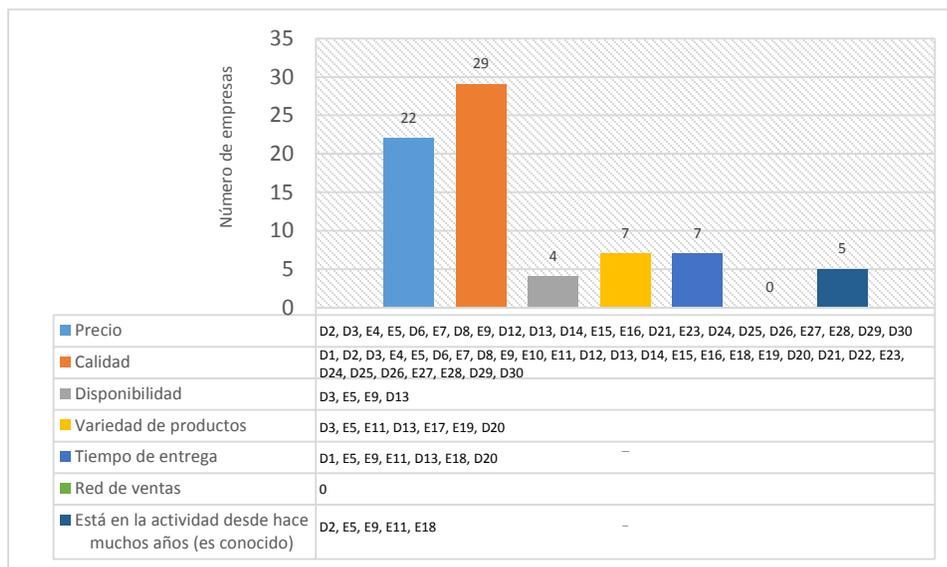
Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

En la gráfica 16 se observa de manera clara que la reducción de la producción en espera de mejores condiciones fue la estrategia más utilizada por las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo para enfrentar a la competencia. Las empresas que optaron por esta medida fueron la D1, D2, E4, D6, E7, D8, E11, D12, D14, E15, E17, D21, E23, D25, D26, E27, E28, D29 y D30. Mientras que, las empresas E5, E10, D13, E16, E18, E19, D20 y D24 buscaron nuevos mercados; la empresa D22 amplió su taller por medio de la adquisición de maquinaria y equipo; la E9 se asoció con otro productor y la D3 solicitó un crédito a un amigo. Ninguna empresa consideró la opción de contratar nuevos empleados.

Asimismo se logró conocer cuáles son los principales factores que hacen competitiva a una empresa mueblera de Ciudad Hidalgo, Michoacán: el precio, la

calidad, la disponibilidad, la variedad de productos, el tiempo de entrega, la red de ventas o el hecho de ser conocido por permanecer en la actividad desde hace muchos años.

Gráfica 17. Factores competitivos de las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

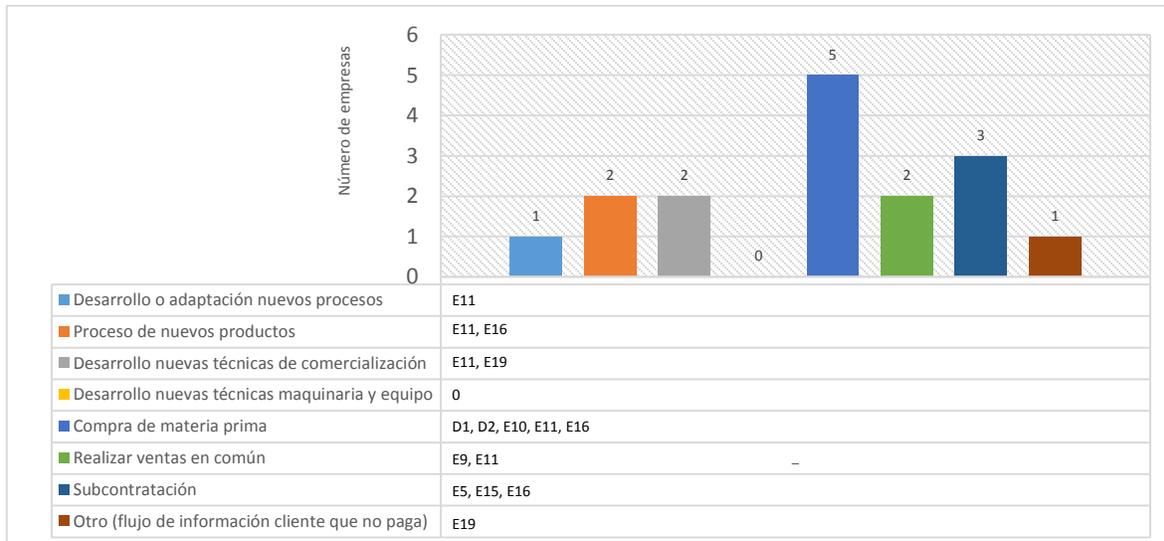
De acuerdo con la información proporcionada, la calidad y el precio de los productos de madera son los principales factores de competitividad de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo, Michoacán. Las empresas D1, D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, E10, E11, D12, D13, D14, E15, E16, E18, E19, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 mencionan que la calidad de sus productos (alacenas, bases de cama, roperos y salas) es buena. Respecto al precio de los muebles, las empresas D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, D12, D13, D14, E15, E16, D21, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 consideran que este es económico y justo puesto que sus productos están destinados a clientes de clase baja-media, principalmente.

Sin embargo, no sólo la calidad y el precio son considerados factores de competitividad sino también la variedad de productos, el tiempo de entrega, la antigüedad en el ramo mueblero y la disponibilidad de productos. Las empresas D3, E5, E11, D13, E17, E19 y D20 son competitivos por tener variedad de productos; las empresas D1, E5, E9, E11, D13, E18 y D20 reconocen que la pronta entrega de

productos garantiza la venta y el pago oportuno lo que repercute en su competitividad; las empresas D3, E5, E9 y D13 consideran como factor de competitividad a la disponibilidad de productos (en cantidad, calidad y precio). Finalmente, el manejo adecuado de estos factores hace que empresas como la D2, E5, E9, E11 y E18 se mantengan y sean conocidos en la industria del mueble desde años atrás.

En cuanto a las relaciones de cooperación, sólo 9 de las 30 empresas muebleras encuestadas (D1, D2, E5, E9, E10, E11, E15, E16 y E19) se vincula con otras empresas (de Ciudad Hidalgo); mientras que, el resto de empresas (D3, E4, D6, E7, D8, D12, D13, D14, E17, E18, D20, D21, D22, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30) indica trabajar de manera individual y sin apoyo por parte de otra empresa, por ello no mantienen relaciones de cooperación. A continuación se muestra cuál o cuáles son los tipos de cooperación que tienen las empresas D1, D2, E5, E9, E10, E11, E15, E16 y E19 con otras empresas.

Gráfica 18. Tipo de cooperación de las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica anterior muestra que las relaciones de cooperación de las empresas muebleras D1, D2, E5, E9, E10, E11, E15, E16 y E19 de Ciudad Hidalgo cumplen distintos fines. Por ejemplo, la *compra de materia prima* a precio (especial) de acuerdo a la cantidad comprada en el caso de las empresas D1, D2, E10, E11 y

E16; la *subcontratación* de servicios para barnizar muebles en el caso de las empresas E5, E15 y E16; la cooperación para el *proceso de nuevos productos* en el caso de las empresas E11 y E16; el *desarrollo de nuevas técnicas de comercialización* en el caso de las empresas E11 y E19; la *venta en común* en el caso de las empresas E9 y E11; el *desarrollo o adaptación de nuevos procesos productivos* en el caso de la empresa E11; y el *flujo de información sobre clientes malos*, es decir, clientes que no pagan, en el caso de la empresa E19. Se destaca también que ninguna empresa establece relaciones para desarrollar nuevas técnicas de maquinaria y equipo.

Por consiguiente, los principales beneficios que se obtienen de la cooperación entre empresas son la adquisición de materia prima a precios bajos y por ende, la fabricación de muebles de bajo costo, así como la disminución en el tiempo de entrega y el flujo de información sobre los buenos y malos clientes.

## **4.2 Cambio tecnológico y difusión de las innovaciones**

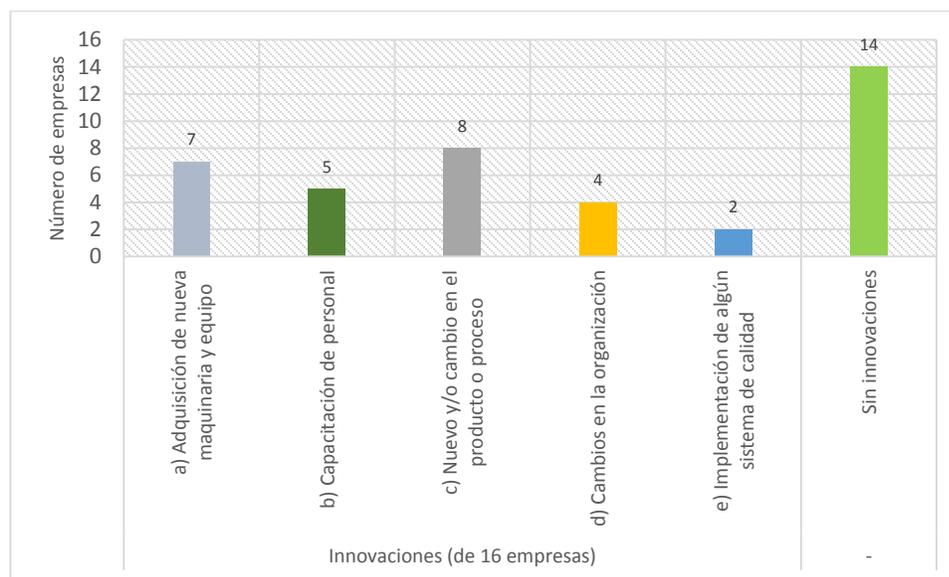
El análisis del cambio tecnológico y la difusión de las innovaciones de la industria mueblera de Ciudad Hidalgo se realizó a partir de dos variables generales: la innovación y el valor agregado de los productos. Dentro de la primera variable, se consideran los tipos, las fuentes y obstáculos de la innovación, entre otros. Mientras que en la segunda variable, se consideran las ventas, las exportaciones y el manejo de calidad de los productos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

### **4.2.1 Innovación**

La innovación implica la generación, aplicación y flujo de conocimientos entre los integrantes de una organización o empresa para generar y/o mejorar un producto o proceso. En este sentido, la innovación dentro de la industria mueblera de Ciudad Hidalgo está referida a la adquisición de nueva maquinaria y equipo, a la capacitación de personal, a la creación o cambio en el producto o proceso, a los cambios en la organización y a la implementación de algún sistema de calidad, según lo señalan las empresas D1, D2, D3, E5, D8, E9, E10, E11, D13, E15, E16,

E18, E19, D20, D22 y D24. No obstante, existen empresas como la E4, D6, E7, D12, D14, E17, D21, E23, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 que, en los últimos tres años, no han realizado ningún tipo de innovación.

Gráfica 19. Innovaciones de las empresas muebleras de CH en los últimos tres años



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica anterior deja en evidencia que, en los últimos tres años, 16 de 30 empresas muebleras sí realizaron innovaciones, mientras que el resto (14 empresas) no realizó ninguna innovación.

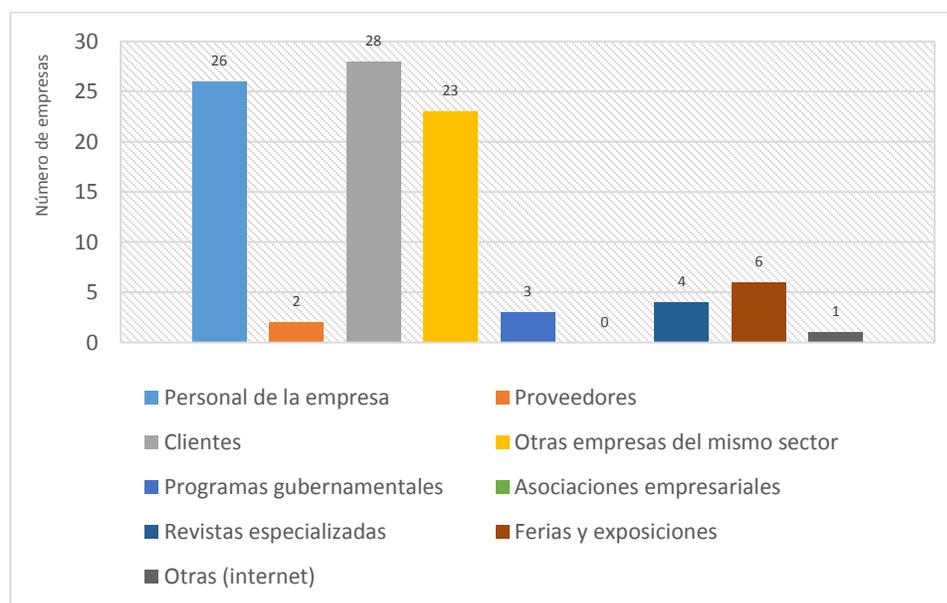
Con relación a las empresas que sí realizaron innovaciones (D1, D2, D3, E5, D8, E9, E10, E11, D13, E15, E16, E18, E19, D20, D22, D24), se destaca que la creación y/o el cambio en el producto o proceso y, la adquisición de nueva maquinaria y equipo fueron las innovaciones más significativas. Por un lado, las empresas que adquirieron nueva maquinaria y equipo fueron la D1, D2, E10, E19, D20, D22 y D24 (7 de 16 empresas); por otro lado, las empresas que crearon y/o cambiaron un producto o proceso productivo fueron la D3 (paso de producir roperos a alacenas), la E11 (paso de producir salas coloniales a bases de cama), la D13 (cambio la producción de alacenas por la de roperos), E19 (paso de la producción de roperos a la de salas), la D20 (paso de producir roperos a bases de cama) y las E15, E16 y E18 (con cambios en diversos procesos productivos).

Las empresas que capacitaron a su personal con cursos sobre fabricación de muebles fueron la D8, E11, E18, E19 y D20; las empresas E5, E9, E11 y D13 realizaron cambios en la organización; y finalmente, las empresas E10 y E19 implementaron un sistema de calidad.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la empresa más innovadora fue la E19 ya que adquirió maquinaria y equipo lo que le permitió crear y cambiar productos y procesos productivos, además de que implemento un sistema de calidad y capacito a sus trabajadores.

Asimismo se ilustra en la gráfica 20 que, el personal de la empresa, los clientes, y otras empresas del sector mueblero son las principales fuentes de información para la innovación.

Gráfica 20. Fuentes de información para la innovación en las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

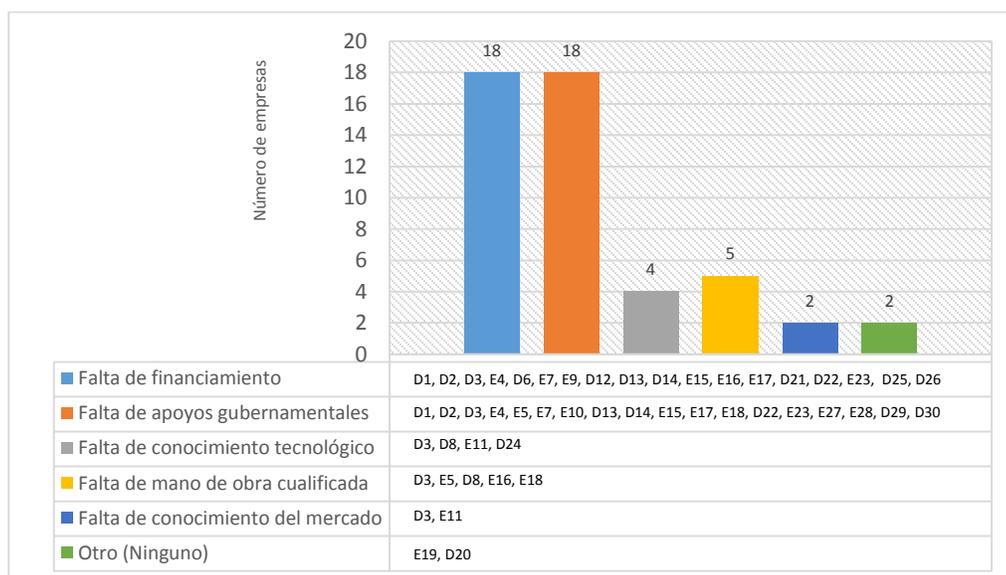
Las empresas que consideran a su personal como una importante fuente de información para innovar son la D1, D2, D3, E4, E5, D6, E7, D8, E9, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30. Estas mismas empresas, más la E19 y D20, consideran también -como fuente de información para innovar- a sus clientes. A la vez, las empresas D1, D2, D3, E4, D8,

E9, D12, D13, D14, E15, E16, E17, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29 y D30 consideran que otras empresas del mismo sector contribuyen a la innovación.

Otras fuentes de información que determinan la innovación son los proveedores para las empresas E11 y E19, los programas gubernamentales para las empresas E5, D6 y E7, las revistas especializadas para las empresas E10, E11, E19 y D20, las ferias y exposiciones para las empresas E10, E11, D13, E18, E19 y D20, y el internet para la empresa E10. Ninguna de las empresas menciona como fuente de información para la innovación a las asociaciones empresariales.

Así como existen diversas fuentes de información, también existen obstáculos que limitan la innovación de las empresas. En Ciudad Hidalgo, los principales obstáculos que enfrentan las empresas muebleras para innovar se relacionan con el aspecto económico.

Gráfica 21. Obstáculos que limitan la innovación en las empresas muebleras de CH



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La falta de financiamiento y la falta de apoyos gubernamentales son los principales obstáculos que enfrentan las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo para innovar. Al respecto, las empresas D1, D2, D3, E4, D6, E7, E9, D12, D13, D14, E15, E16, E17, D21, D22, E23, D25 y D26 mencionan que sus recursos monetarios y de crédito son bajos; las empresas D1, D2, D3, E4, E5, E7, E10, D13, D14, E15,

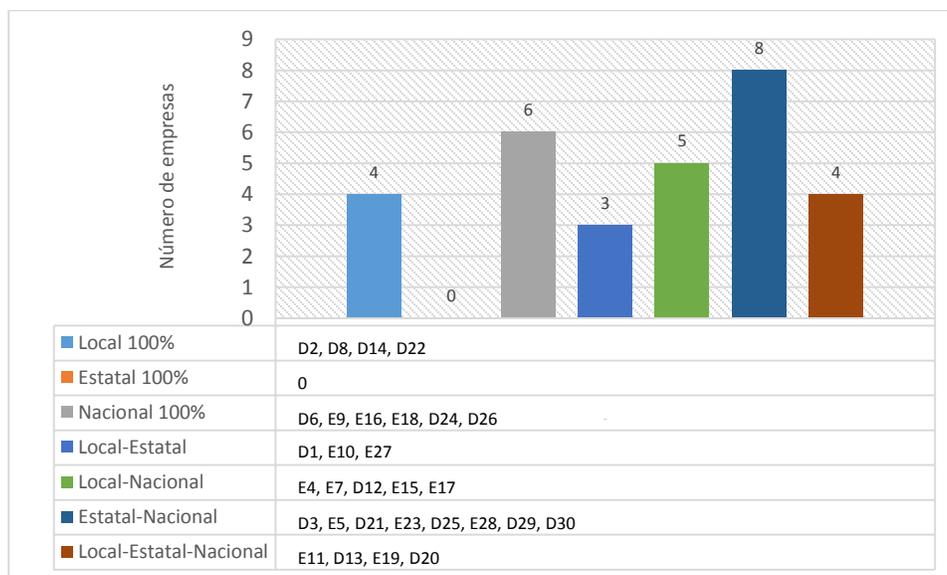
E17, E18, D22, E23, E27, E28, D29 y D30 igualmente mencionan que sí existen apoyos económicos y en especie pero estos son reducidos y para su otorgamiento se deben cumplir demasiados requisitos, razón por la cual la mayoría de las empresas descarta la opción de pedir apoyo a la administración pública.

Las empresas D3, D8, E11 y D24 ven obstaculizada su innovación por la falta de conocimiento tecnológico por parte de sus empleados, las empresas D3, E5, D8, E16 y E18 por la falta de mano de obra cualificada, las empresas D3 y E11 por la falta de conocimiento del mercado. Caso contrario es lo que ocurre con las empresas E19 y D20 ya que la innovación la realizan sin ningún tipo de obstáculo.

#### 4.2.2 Valor agregado de los productos

Las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo destinan su producción al mercado local (Ciudad Hidalgo); al mercado estatal (Michoacán); y, al mercado nacional (Colima, Guanajuato, Guerrero, México, Tamaulipas y Veracruz).

Gráfica 22. Destino de la producción de muebles de madera de Ciudad Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

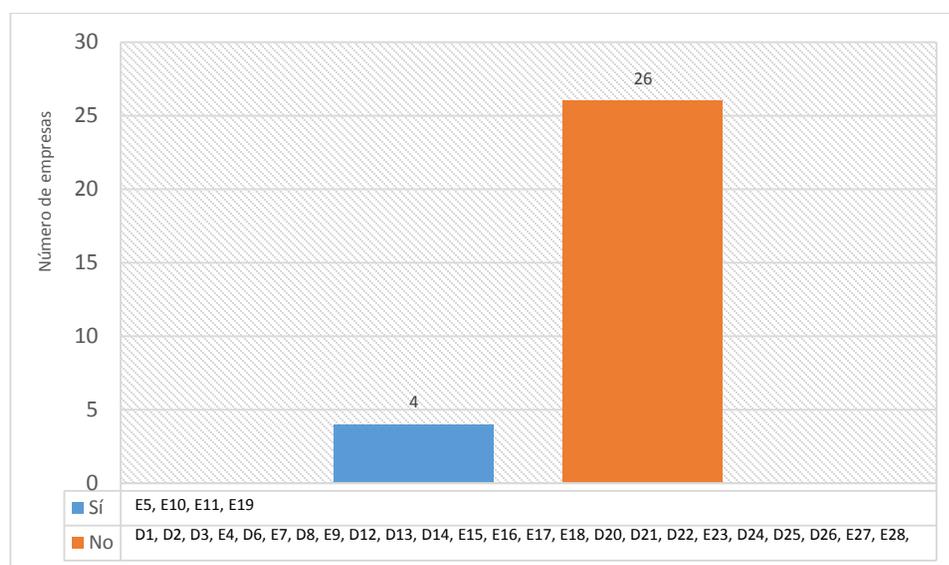
De manera general, se señala que el número de empresas que destina toda su producción a un sólo mercado es bajo; sólo cuatro empresas (la D2, D8, D14, D22) dirigen el 100% de su producción al mercado local, seis empresas (la D6, E9, E16, E18, D24, D26) lo hacen al mercado nacional y ninguna empresa dirige su

producción total al mercado estatal. El resto de empresas destina su producción a dos o tres mercados en porcentajes que varían de una a otra empresa. Por un lado, las empresas que dirigen su producción a dos mercados son: la D1, E10 y E27 (mercados local y estatal), la E4, E7, D12, E15 y E17 (mercados local y nacional) y la D3, E5, D21, E23, D25, E28, D29 y D30 (mercados estatal y nacional). Por otro lado, las empresas que dirigen su producción a los tres mercados (local, estatal y nacional) son: la E11, D13, E19 y D20 (véase anexo 3). Por lo anterior, se concluye que las empresas muebleras no realizan actividades de exportación.

### 4.3 Cambio y adaptación de las instituciones

Las relaciones institucionales establecen formas organizativas entre las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo que influyen en los aspectos económico-productivos, político-institucionales, socio-culturales y ambientales de la visión territorial del desarrollo. Al respecto se señala que sólo el 13.33% de las empresas de la industria del mueble mantienen relaciones institucionales; el resto (86.67%) carece de ellas. En otras palabras, sólo cuatro de 30 empresas muebleras pertenecen a alguna asociación u organización empresarial, mientras que 26 de 30 empresas no pertenecen a alguna asociación u organización empresarial.

Gráfica 23. Empresas que pertenecen o no a asociaciones u organizaciones empresariales

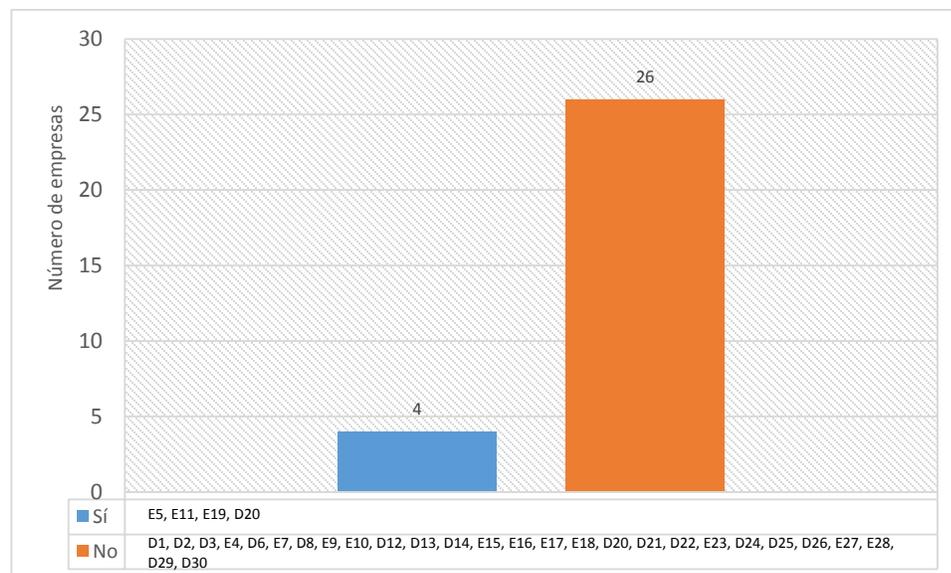


Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Las empresas que sí pertenecen a alguna asociación u organización empresarial son la E5, E10, E11 y E19. La primera de ellas (empresa E5) forma parte de la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C. V. y ha utilizado los servicios de esta muchas veces; la segunda empresa (E10) es miembro del grupo GRUMICH, S.A. de C.V. y sólo en una ocasión ha utilizado los servicios de la organización; la tercera empresa (E11) pertenece a la organización ORFMMICH y ha utilizado los servicios de esta pocas veces; finalmente, la cuarta empresa (E19) es miembro de la Cadena Productiva Ciudad Hidalgo, S. de R. L. de C.V. y en muchas ocasiones ha utilizado los servicios de la organización. Cabe señalar que los servicios utilizados por las empresas E5, E10 y E11 consistieron en capacitaciones sobre fabricación de muebles de madera; y, en el caso de la empresa E19 el servicio consiste principalmente en el flujo de información sobre clientes que no pagan.

Otro aspecto importante a señalar son los vínculos de las empresas muebleras con alguna institución educativa o centros tecnológicos y/o de innovación. Al respecto se menciona que la mayoría de las empresas carece de este tipo de vínculos.

Gráfica 24. Empresas muebleras de CH que mantienen vínculos con instituciones educativas o centros tecnológicos y/o de innovación



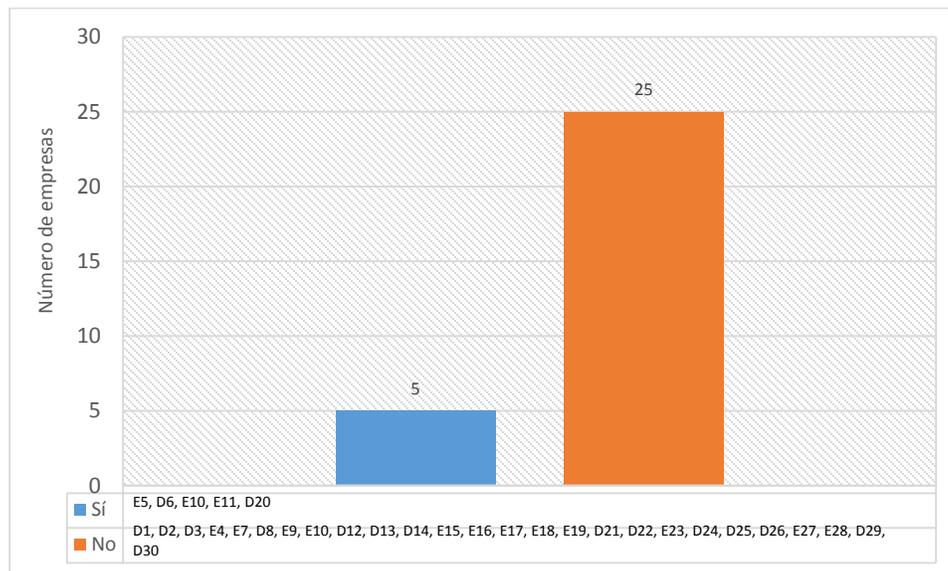
Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica anterior deja en evidencia que sólo las empresas E5, E11, E19 y D20 mantienen relaciones con instituciones educativas y centros de innovación.

Las empresas E5 y E11 en el año 2015 se vincularon con el Instituto Tecnológico de Ciudad Hidalgo (ITSCH) y con el nodo de educación a distancia (ingeniería en tecnología de la madera) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) para capacitarse en la elaboración y detallado de los muebles de madera; en el año 2014, la empresa E19 se vinculó con el Centro Regional de Diseño de Mueble S.A. de C. V. para adquirir mayor conocimiento sobre acabados de alta gama; finalmente, la cuarta empresa (D20) se vinculó con el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán (ICATMI) en el año 2014 para recibir capacitación sobre la fabricación de mesas de centro, acabados en madera y pintura. El resto de las empresas (D1, D2, D3, E4, D6, E7, D8, E9, E10, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, D20, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29, D30) no se relacionó con instituciones educativas ni centros de innovación.

Además de mencionar los vínculos de las empresas muebleras con alguna institución educativa o centros tecnológicos y/o de innovación se deben mencionar cuáles han sido los incentivos o apoyos gubernamentales que favorecen el desempeño de las empresas muebleras de Ciudad Hidalgo, Michoacán. Al respecto se menciona que la mayoría de las empresas no ha recibido incentivos o apoyos.

Gráfica 25. Empresas muebleras de CH que han recibido incentivos o apoyos gubernamentales



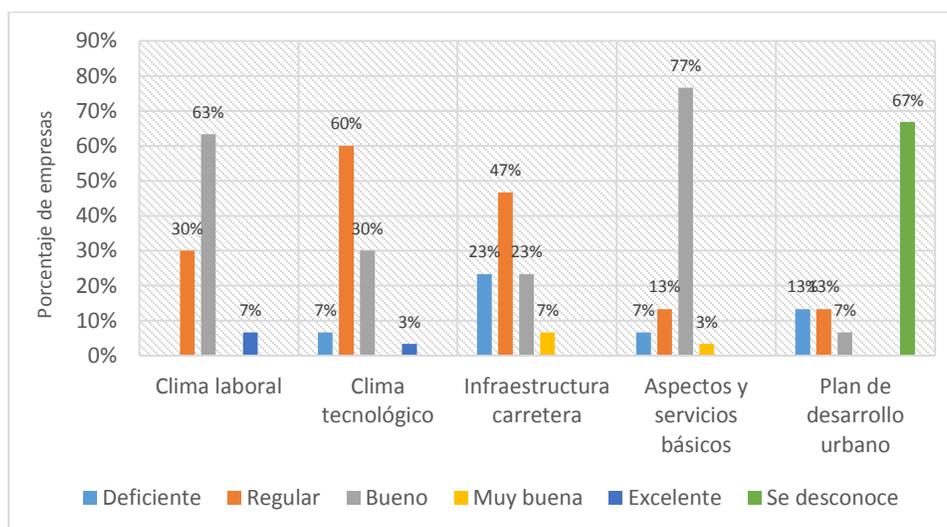
Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

La gráfica anterior muestra que sólo las empresas E5, D6, E10, E11 y D20 han recibido incentivos y/o apoyos gubernamentales. De manera específica, el apoyo gubernamental que recibieron las empresa E5 y E11 fue de capacitación tecnológica e informática, así como de técnicas de pintado y elaboración y detallado de muebles de madera; por su parte, el apoyo que recibieron las empresas D6, E10 y D20 fue en especie ya que se le otorgo maquinaria a través del Programa Hábitat. El resto de las empresas (D1, D2, D3, E4, E7, D8, E9, E10, D12, D13, D14, E15, E16, E17, E18, E19, D21, D22, E23, D24, D25, D26, E27, E28, D29, D30) no recibió ningún tipo de incentivo o apoyo gubernamental.

#### 4.4 Desarrollo urbano del territorio

El entorno territorial de Ciudad Hidalgo, Michoacán, persigue el equilibrio entre los aspectos de clima laboral y tecnológico, de infraestructura carretera y de servicios básicos plasmados en el Plan de Desarrollo Urbano. Por ello, la evolución de estos aspectos se valora con base en la opinión de las empresas del mueble encuestadas (véase grafica 26).

Gráfica 26. Entorno territorial de Ciudad Hidalgo, Michoacán



Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.

Con relación al clima laboral, se señala que el 30% de las empresas muebleras (9 de 30 empresas) lo consideran *regular* ya que han presentado situaciones de conflicto patrón-trabajador lo que reduce el rendimiento de las empresas; el 63% de las empresas (19 de 30 empresas) lo consideran *bueno* ya que la manera de trabajar y la forma de relacionarse dentro de la empresa permite un rendimiento aceptable; y el 7% restante (2 de 30 empresas: E10 y E19) lo consideran *excelente* ya que su rendimiento ha aumentado.

Acerca del clima tecnológico, el 7% de las empresas lo considera *deficiente* debido a que su maquinaria es muy rudimentaria; el 60% lo considera *regular* ya que el cambio de sus máquinas y la capacitación del personal es casi nula, hecho que milita su producción; el 30% de las empresas considera que su clima tecnológico es *bueno*, puesto que su maquinaria y el manejo eficiente por parte de los trabajadores permite mantener su producción; y finalmente, el clima tecnológico de la empresa E19 (3%) es *excelente* ya que realiza cambios constantes de su maquinaria.

Por lo que se refiere a la infraestructura carretera se señala que el 23% de las empresas la considera *deficiente*, el 47% *regular*, otro 23% la considera *bueno* y el resto (7%) *muy buena*. De manera general, la infraestructura carretera se

encuentra entre deficiente y regular ya que las principales conexiones con otros estados se dan a través de la *Carretera Internacional México 15* (carretera federal libre).

Por último, el acceso a los servicios básicos es considerada por la mayoría de las empresas (77%) como *buena* ya que el abasto y la cobertura de alumbrado público, la red de agua potable, la red pública de drenaje y las telecomunicaciones son suficientes. Sin embargo, lo anterior no garantiza que las empresas muebleras y la sociedad en general conozcan el plan de desarrollo urbano de la localidad, dicha situación se ve reflejada en la respuesta del 67% de las empresas muebleras encuestadas.

Cabe mencionar que el desempeño de las funciones del actor clave A2 (Dirección de Desarrollo Urbano) coincide con la opinión de la mayoría de las empresas muebleras encuestadas, sin embargo, el conocimiento pleno del plan de desarrollo urbano no es conocido por la mayoría de las empresas muebleras: el plan es desconocido por el 67% de las empresas encuestadas. No obstante, el actor clave A2 considera que su trabajo lo realiza de la mejor manera posible ya que se ha ampliado la cobertura de los servicios básicos de Ciudad Hidalgo y las quejas se atienden a corto plazo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los sistemas productivos locales (SPL) expresan las relaciones internas que se establecen entre los actores locales especializados en la producción de un bien y fortalecen las redes sociales y la identidad cultural en el territorio. Por ello, se consideran una estrategia para fortalecer y mejorar la actividad económica y la competitividad territorial de las empresas.

Dentro de los SPL se pueden identificar diversos actores locales que son clave en la organización de la producción, en las relaciones comerciales o de mercado, en las relaciones con proveedores, en las relaciones de cooperación y competencia, en las relaciones institucionales, en la innovación tecnológica, en la innovación de productos o procesos, en las ventas y en el entorno territorial. En este sentido, se identifica a las empresas como los principales actores locales clave ya que son las que limitan o impulsan el desarrollo territorial a partir de la dimensión económica-productiva.

De manera específica, la presente investigación se centró en *conocer las características de las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores del sistema productivo de la industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán*. Para lograr dicho objetivo se utilizaron las cuatro fuerzas del desarrollo planteadas por Vázquez (2005): la organización flexible de la producción, el cambio tecnológico y la difusión de las innovaciones, el cambio y adaptación de las instituciones y el desarrollo urbano del territorio.

Con relación a la organización flexible de la producción se concluye que la industria mueblera de Ciudad Hidalgo, Michoacán, está conformada por micro y pequeñas empresas administradas por sus dueños y las cuales se han configurado desde los años sesenta. Sin embargo, fue en el periodo 2000-2009 cuando iniciaron actividades la mayoría de las empresas muebleras. Los motivos por los que las empresas decidieron dedicarse a la fabricación de muebles son diversos; entre los que se encuentra principalmente la tradición familiar, seguida de la búsqueda de

una independencia económica. Asimismo, los motivos por los que las empresas muebleras se localizaron en Ciudad Hidalgo fueron, en primer lugar, la vocación productiva y, en segundo lugar, la disponibilidad de materia prima de la localidad. También se concluye que, para el 90% de las empresas muebleras, el capital propio fue y es la principal fuente de financiamiento, dejando en segundo plano el capital de tipo familiar y los apoyos gubernamentales (10%). Tales porcentajes dejan en evidencia la falta de apoyos por parte del gobierno para incentivar la creación y desarrollo de las empresas.

Otro rasgo característico de las empresas muebleras está relacionado con la clase de actividad a la cual pertenecen; al respecto se señala que la totalidad de las empresas pertenecen a la clase 337120 fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería; no obstante, un 7% (dos empresas) esporádicamente elabora productos de las clases de actividad 337110 (cocinas integrales y muebles modulares de baño) y 337210 (archiveros y escritorios de madera).

En este orden de ideas, el producto más fabricado por las empresas muebleras –desde sus inicios y hasta la fecha- es el ropero, seguido por la fabricación de bases de cama, alacenas y salas. Tales productos compiten en el mercado por su calidad y precio. Sin embargo, la producción de estos ha disminuido en el 60% de las empresas, ha permanecido constante para el 27% y sólo ha aumentado en el 13% de las empresas de muebles debido a problemas con el elevado precio y la baja calidad de la materia prima y maquinaria y equipo. Por consiguiente, la mayoría de las empresas (97%) realiza todos los procesos productivos en una planta y sólo el 3% sí descentraliza sus actividades en otra planta ubicada en la misma localidad, Ciudad Hidalgo.

También cabe mencionar que los productos (muebles) del 60% de las empresas se ensamblan, que los productos del 33% de las empresas se fabrican combinando manufactura y ensamble, y que los productos del 7% de las empresas son manufacturados y salen de la empresa terminados.

Acerca de la forma de producción de las empresas de muebles de Ciudad Hidalgo se señala que, el 80% de ellas fabrica sus muebles basándose en sus propios pronósticos de demanda y el otro 20% fabrica sus muebles bajo pedido de usuarios finales o por búsqueda de nuevos clientes. A la par, las formas de producción adoptadas, la falta de recurso económico y la disminución de las ventas ha disminuido o mantenido constante el número de empleados del 93% de las empresas. Sólo un 7% de las empresas aumento su número de empleados. De manera adicional se destaca que el 100% de los empleados son originarios de Ciudad Hidalgo, que el 90% son trabajadores manuales, que el 10% son trabajadores profesionales y/o administrativos, y que se encuentra al menos un familiar del dueño de la empresa laborando en ella.

Con relación a los vínculos interempresariales de la organización flexible de la producción se concluye que el 83% de las empresas de la industria del mueble comercializa sus productos por cuenta propia y el 17% restante los comercializa por medio de otras empresas del mismo giro o por medio de una comercializadora. Igualmente, se concluye que la mayoría de las empresas del mueble (73%) no asiste a ferias o exposiciones y el 27% restante sí asiste con el fin de detectar clientes potenciales, ampliar el diseño y moda de sus productos y observar nuevas máquinas.

Por su parte, las relaciones de la mayoría de las empresas de muebles con sus proveedores de materia prima (97%) y maquinaria y equipo (90%) se establecen principalmente en la misma localidad ya que solo un 3% compra su materia prima en el extranjero y un 10% compra su maquinaria y equipo dentro del país mexicano. Además, sólo un 10% de las empresas muebleras mantiene relaciones con proveedores de distribución, el otro 90% no presenta este tipo de vínculo.

Siguiendo con el tema de los proveedores se indica que el principal problema existente entre estos y las empresas de muebles está relacionado con el precio al cual se venden y compran los insumos. El 77% de las empresas mencionó que el precio de la materia prima y de la maquinaria y equipo es elevado. Aunado a lo

anterior, la calidad de dichos insumos -para el 27% de las empresas- es otro problema existente entre proveedor y empresa mueblera.

Como ya se mencionó, el ropero es el producto que más se produce pero también es el producto más expuesto a la competencia debido a que las empresas del mueble de Ciudad Hidalgo producen el mismo modelo, según lo indica el 87% de las empresas muebleras encuestadas. Para hacer frente a la competencia las empresas adoptan diversas estrategias; por ejemplo, el 63% de ellas reduce su producción en espera de mejores condiciones, el 27% busca nuevos mercados y el 10% adquiere nueva maquinaria, se asocia con otro productor o solicita un crédito.

Otro tipo de cooperación o vínculo que establecen entre sí las empresas es, principalmente, para la compra de materia prima, subcontratar servicios, procesos de nuevos productos, desarrollo de nuevas técnicas de comercialización, realizar ventas en común y para compartir información sobre clientes en cartera vencida. Sin embargo, este vínculo sólo lo establece el 30% de las empresas; el resto (70%) no tiene dichas relaciones.

Con relación al cambio tecnológico y difusión de las innovaciones (segunda fuerza del desarrollo) se concluye que sólo un poco más de la mitad de las empresas han realizado innovaciones (53%), mientras que, el 47% restante no ha realizado innovaciones. Entre las innovaciones que ha presentado el 53% de las empresas del mueble sobresale la creación y/o cambio en el producto o proceso y la adquisición de maquinaria y equipo. Las empresas reconocen -a pesar de que no todas realizan innovaciones y tampoco establecen relaciones formales de cooperación- que las principales fuentes de información para el cambio son los clientes, el personal de la empresa y otras empresas del mismo sector. Asimismo reconocen como principales obstáculos para la innovación la falta de financiamiento y la falta de apoyos gubernamentales.

Además de lo anterior, se señala que la producción de las empresas está dirigida a los mercados local, estatal y nacional. El 53% de las empresas del mueble destina parte de su producción a Ciudad Hidalgo, el 50% a Michoacán y el 77% a Colima, Guanajuato, Guerrero, México, Tamaulipas y Veracruz.

Acerca de las relaciones institucionales (tercera fuerza del desarrollo) se concluye que la mayoría (87%) de las empresas del mueble de Ciudad Hidalgo, Michoacán, no pertenecen a ninguna asociación u organización empresarial a pesar de que existe la Cadena Productiva Forestal Villa Hidalgo S.A. de C. V., el GRUMICH, S.A. de C.V., la ORFMMICH y la Cadena Productiva Ciudad Hidalgo, S. de R. L. de C.V. Algo semejante es lo que ocurre con las relaciones de las empresas muebleras con alguna institución educativa o centros tecnológicos y/o de innovación; en los últimos tres años el 87% de las empresas no tuvo vínculos de este tipo mientras que, el 13% de las empresas del mueble restante se ha vinculado con el ITSCH, la UMSNH, el Centro Regional de Diseño de Mueble S.A. de C. V. y el ICATMI.

En cuanto a los incentivos o apoyos gubernamentales se señala que en los últimos tres años sólo el 17% de las empresas del mueble se ha favorecido ya sea con capacitaciones en tecnología, informática, técnicas de pintado y elaboración y detallado de muebles de madera o bien con apoyo en especie (maquinaria y equipo). El resto de las empresas (83%) no recibió ningún tipo de incentivo o apoyo gubernamental.

Por lo que se refiere al desarrollo urbano del territorio (cuarta fuerza del desarrollo) se señala que, el 63% de las empresas muebleras consideran el clima laboral como bueno, el 60% considera que el clima tecnológico es regular, el 47% considera que la infraestructura carretera es regular, el 77% considera que los aspectos y servicios básicos son buenos. En cambio, el 67% de las empresas encuestadas desconoce el plan de desarrollo urbano, ello podría ser reflejo de la deficiente labor por parte de las autoridades para dar a conocerlo.

La realidad de la industria mueblera de Ciudad Hidalgo, vista como un sistema productivo local, confirma la hipótesis planteada en la presente investigación ya que las interrelaciones que mantienen las empresas productoras de muebles de madera y los otros actores locales del sistema productivo de la

industria del mueble en Ciudad Hidalgo, Michoacán son débiles y contribuyen poco al desarrollo territorial.

Se asume lo anterior debido a la existencia de pocos vínculos entre las empresas productoras de muebles de madera y entre otros actores locales del sistema productivo. Esta situación tiene como consecuencia que las interrelaciones entre actores al interior y las interrelaciones al exterior del sistema productivo de la industria del mueble no jueguen un papel importante y tampoco tengan un impacto favorable en su funcionamiento. No es suficiente que la empresa mueblera se localice en Ciudad Hidalgo sino que esta debe integrarse y relacionarse con todos los actores (los ligados a la toma de decisiones, los ligados a técnicas particulares y los ligados a la acción sobre el terreno) para generar conocimientos que favorezcan el proceso productivo a partir del uso y aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, de las interdependencias e intercambios mercantiles, de la tradición y vocación productiva y de la especialización productiva.

Se recomienda, entonces, que las empresas muebleras empleen su capacidad para organizarse y desarrollen un proceso de aprendizaje basado en relaciones institucionales donde la confianza, el compromiso y la reciprocidad se vuelvan indispensables para que contribuyan, de manera conjunta, en el mejoramiento de sus productos y procesos de producción. De seguir con una lógica individualista, la empresa mueblera presentará dificultades para mantenerse e insertarse en el mercado y por ende, limitaran el desarrollo territorial de Ciudad Hidalgo, Michoacán.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F., (1999), *Desarrollo económico local en Europa y América Latina*, Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Albuquerque, F. y M. Dini, (2008), *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: FOMIN.
- Albuquerque, F., (2011a), “Espacio, territorio e instituciones de desarrollo económico local”, en V. Solari y J. Martínez (coords.), *Desarrollo local, textos cardinales*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Economía. División de Estudios de Posgrado, pp. 92-109.
- Albuquerque, F., (2011b), “Las iniciativas locales de desarrollo y el ajuste estructural”, en V. Solari y J. Martínez (coords.), *Desarrollo local, textos cardinales*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Economía. División de Estudios de Posgrado, pp. 71-92.
- Albuquerque, F., (2011c), “Nuevas políticas territoriales y funciones de la gestión local del desarrollo”, en V. Solari y J. Martínez (coords.), *Desarrollo local, textos cardinales*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Economía. División de Estudios de Posgrado, pp. 110-133.
- Arocena, J., (1995), *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Bel, D. P. y G.J. Ausín, (2007), “Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial”, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 92, pp. 41-71.
- Benítez, E. J., (2012), “Creación de una comercializadora de muebles de madera en Ciudad Hidalgo, Michoacán”, tesis de licenciatura, Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

- Blacutt, M., (2013), *El desarrollo local complementario (un manual para la teoría en acción)*, Oregón: Fundación Universitaria Andalu.
- Bodemer, K., (2008), "Del "viejo" Cepalismo a la crítica de la globalización. Cambio y continuidad en el debate sobre las estrategias de desarrollo en América Latina", *Co-herencia*, vol. 5, núm. 8, pp. 1-30.
- Boisier, S., (1997), "El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial", *Revista EURE*, vol. XXIII, núm. 69, pp. 7-29.
- Boisier, S., (2001), "Desarrollo (Local) ¿De qué estamos hablando?", en A. Vázquez y O. Madoery (comps.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, España: Homo Sapiens, pp. 48-74.
- Boisier, S., (2003), "¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 27, pp.1-24.
- Boisier, S., (2004), "Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente", *Revista EURE*, vol. XXX, núm. 90, pp. 27-40.
- Boisier, S., (2010), "Un marco para la paradiplomacia desde las estrategias de desarrollo regional: el entorno del actor territorial en un nuevo escenario", en L. Maira (comp.), *La política internacional subnacional en América Latina*, Buenos Aires: Libros del Zorzal, pp. 39-82.
- Caballero, G., (2013), "Activación económica de los talleres artesanales de muebles de madera en la comunidad de Mesas Altas de Xoconusco, Donato Guerra, México", tesis de maestría, Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Caravaca, I., G. González y P. López, (2014), "Crisis y desarrollo territorial en las ciudades de Andalucía", *Revista de Estudios Regionales*, núm. 100, pp. 47-82.
- Ceballos, L., (2010), *Desarrollo Local y Sustentabilidad. La percepción de los ejidatarios sobre el manejo forestal en el ejido Atemajac*, México: Universidad de Guadalajara.

- Chauca, P., (2008), "Desarrollo regional y desarrollo local: las ideas rectoras en el debate", en P. Chauca (coord.), *Desarrollo local en Michoacán: Propuestas teóricas, estrategias y experiencias*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 23-48.
- Chauca, P., (2014a), *Desarrollo local: actores, organizaciones y procesos desde distintos ámbitos*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Chauca, P., (2014b), "La dimensión territorial del desarrollo: las contribuciones de los enfoques del desarrollo local", en P. Chauca (coord.), *Desarrollo local: actores, organizaciones y procesos desde distintos ámbitos*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 15-42.
- Chauca, P., (2014c), "Empresarios, organizaciones y contextos en la gestión del desarrollo: reflexiones para México", en J. Sánchez y E. Sáenz (coords.), *Gestión de las organizaciones y desarrollo socioeconómico*, Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango, pp. 225-267.
- Coccosis, H., H. Janssen, M. Kiers y P. Nijkamp, (1991), "Tourism and strategic development", *Wetenschappen en Econometrie*, pp. 1-22.
- Cortés, M. y M. Iglesias, (2004), *Generalidades sobre metodología de la investigación*, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuéllar, Ó. y G. Bolívar, (2009), "Capital social hoy", *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 8, núm. 22.
- Di Pietro, J., (2001), "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local", en D. Burin y A. Heras (coords.), *Desarrollo local: una respuesta a escala humana a la globalización*, Buenos Aires: Ediciones Ciccus, pp. 11-50.
- Díaz, H. y M. Feria, (2008), "El cluster mueblero en Aguascalientes: un análisis de innovación y competitividad empresarial", ponencia presentada en el VI

Congreso Internacional de Análisis Organizacional: perspectivas multidisciplinares en análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad", México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

Dussel, E., (2006), *20 tesis de política*, México: Siglo XXI: CREFAL.

Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer, (1996), "Competitividad sistémica: un nuevo desafío para las empresas y la política", *Revista de la CEPAL*, núm. 59, pp. 39-52.

Esteva, G., (1996), "Desarrollo", en W. Sachs (ed.), *Diccionario de desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*, Perú: PRATEC, pp. 52-78.

Fernández, L. y J. Ariza, (2004), "Análisis estratégico de los sistemas productivos: el caso del mueble de Lucena (Córdoba, España)", *Revista de Estudios Regionales*, núm. 71, pp. 109-129.

Fernández, V. y J. Vigil, (2007), "Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina", *Economía, Sociedad y territorio*, vol. VI, núm. 24, pp. 859-912.

Garofoli, G., (2009), "Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina", documento de trabajo, Universidad de Insubria.

Hernández, M., M. Azorín, V. Hernández e Y. Aguila, (2012). "Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local", *OIDLES*, año 6, núm. 12, pp. 5-29.

Hernández, R., C. Fernández y M. Baptista, (2010), *Metodología de la investigación*, 5ta. ed., México: McGrawHill.

INEGI, (2009), *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Hidalgo, Michoacán de Ocampo*, México: INEGI.

Irepan, V., (2006), "Impulso a la comercialización, como factor de desarrollo económico local: caso de la industrialización mueblera de la comunidad de

- Nahuatzen”, tesis de licenciatura, Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Jean, R., (1996), “Producción. Un hombre y un concepto”, en W. Sachs (ed.), *Diccionario de desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*, Perú: PRATEC, pp. 277- 298.
- Lozano, K., (2008), “Los procesos de desarrollo local y el fomento de la empresarialidad: experiencias a partir del análisis en la industria mueblera del estado de Jalisco”, *Pueblos y Fronteras Digital*, núm. 6, pp. 1-33.
- Lozano, K., (2010). “Desarrollo local a partir de los sistemas productivos locales: el caso de la industria mueblera en Jalisco”, tesis de doctorado, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Madoery, O., (2008), “Conceptos básicos del Desarrollo Local”, *Iniciativa ciudadana*, núm. 11, disponible en: <https://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/>
- Manzanal, M., M. Arqueros, M. Arzeno y M. Nardi, (2009), “Desarrollo territorial en el norte argentino: una perspectiva crítica”, *Revista EURE*, vol. XXXV, núm. 105, pp. 131-153.
- Méndez, R., (2002), “Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes”, *Revista EURE*, vol. XXVIII, núm. 84, pp. 63-83.
- Morin, E., (2011), *La vía para el futuro de la humanidad*, Madrid: Paidós Estado y Sociedad.
- Ostrom, E. (2000), *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*, México: UNAM.
- PDMH, (2012), *Plan de Desarrollo Municipio de Hidalgo Michoacán de Ocampo 2012-2015*, México: H. Ayuntamiento de Hidalgo, Michoacán.
- Peroni, A., (2013), “Claves del buen desarrollo territorial”, *Frontera Norte*, vol. 25, núm. 49, pp. 57-86.

- Pérez, P., (1995), "Actores sociales y gestión de la ciudad", *CIUDADES*, núm. 28, pp. 8-19.
- Puyana, A. y J. Romero, (2013), "¿Informalidad o dualismo en las manufacturas mexicanas?", *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 41, pp. 143-177.
- Ramírez, B., (2007), "Escalas territoriales y agentes diferenciales en la integración de políticas de desarrollo", en J. Calva (coord.), *Agenda para el desarrollo. Políticas de desarrollo regional*, México: Porrúa, pp.123-137.
- Rendón, J. y J. Forero, (2014), "Sistemas productivos locales: estrategias empresariales para el desarrollo", *Semestre económico*, vol. 17, núm. 35, pp. 75-94.
- Rojas, L., (2006), *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local (enfoques, herramientas y estrategias para el DEL)*, Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Schejtman, A. y J. Berdegú, (2003), *Desarrollo territorial rural*. Chile: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- SCIAN, (2013), *Síntesis metodológica del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013*, México: INEGI.
- Sen, A., (1998), "Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI", *Cuadernos de Economía*, vol. XVII, núm. 29, pp. 73-100.
- Soto, L., (2013), "Empresas michoacanas y su contribución a la conformación de sistemas productivos locales", tesis de maestría, Facultad de Economía, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Thwaites, M. y J. Castillejo, (2008), "Desarrollo, dependencia y Estado en el debate latinoamericano", *Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, vol. 10, núm. 19, pp. 24-45.
- Vázquez, A., (1999), "El desarrollo local: una estrategia para el nuevo milenio", *Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 68, pp. 15-23.

- Vázquez, A., (2000a), "Desarrollo endógeno y globalización", *Revista EURE*, vol. XXVI, núm. 79, pp. 47-65.
- Vázquez, A., (2000b), *Desarrollo Económico Local y Descentralización: aproximación a un marco conceptual*, Chile: CEPAL.
- Vázquez, A., (2005), *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, España: Antoni Bosch editor.
- Vázquez, A., (2007) "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial", *Investigaciones regionales*, núm. 11, pp. 183-210.
- Vázquez, A., (2011), "Desarrollo económico local y descentralización", en V. Solari y J. Martínez (coords.), *Desarrollo local, textos cardinales*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Economía. División de Estudios de Posgrado, pp. 35-70.
- Velázquez, A., A. Torres y G. Bocco (comps.), (2003), *Las enseñanzas de San Juan. Investigación participativa para el manejo integral de recursos naturales*, México: Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático.
- Zepeda, M., (2014), "Diversas concepciones en torno al desarrollo local", en P. Chauca (coord.), *Desarrollo local: actores, organizaciones y procesos desde distintos ámbitos*, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 59-78.
- Zoido, F. e I. Caravaca, (2006), "El desarrollo territorial de Andalucía (I. Bases conceptuales y metodológicas)", *Cuadernos geográficos*, núm. 38, pp. 219-230.

**Sitios de internet, diversas fechas de consulta**

- <http://sedeco.michoacan.gob.mx/>
- <http://www.canacintra.org.mx>
- <http://www.cdhgo.com.mx>
- <http://www.cnf.gob.mx>
- <http://www.cnim.mx/v2/>
- <http://www.conafor.gob.mx/web/>
- <http://www.hidalgomich.gob.mx>
- <http://www.inafed.gob.mx>
- <http://www.revistaporte.com>
- <http://www.semarnat.gob.mx/>
- <http://www.siem.gob.mx/>
- <http://www.snim.rami.gob.mx>
- <http://www.inegi.org.mx>
- <https://www.google.com.mx/maps>

# ANEXOS



(ANEXO 1)

**Estudio acerca de la industria mueblera en  
Ciudad Hidalgo, Michoacán**



\*Cuestionario dirigido a propietarios y/o administradores de la empresa.

La información proporcionada sólo tendrá un uso y aplicaciones académicas. Sólo será utilizada para propósitos de la investigación llevada a cabo por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” de la UMSNH. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, comuníquese al encuestador para –en su momento– proporcionarle la documentación que necesite.

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Folio:** \_\_\_\_\_

**Información general de la empresa**

Razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro: \_\_\_\_\_

Persona que se entrevista: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

**1. Inicio y localización de la empresa**

1.1 ¿En qué año inició operaciones la empresa? \_\_\_\_\_

1.2 ¿Fue usted quien la inició?

a) Sí ( ) b) No ( )

1.3. ¿Por qué decidió iniciar (o dedicarse) a esta actividad?

- a) Tradición familiar ( )
- b) Complementar el ingreso familiar ( )
- c) Independencia económica ( )
- d) Otras razones ( ) Especifique \_\_\_\_\_

1.4 ¿Cuál fue el motivo para localizar su empresa en Ciudad Hidalgo, Michoacán?

\_\_\_\_\_

1.5 ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

Fuente de financiamiento	Marcar con una X	
	Inicio	Actualmente
Capital propio		
Capital de tipo familiar		
Instituciones bancarias		
Apoyos del gobierno		
Proveedores		

## 2. Producción

2.1 Dentro de las clases de la industria mueblera, ¿en cuál o en cuáles usted realiza sus actividades?

Código INEGI	Clase de actividad	Marcar con una X
337110	Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño	
337120	Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	
337210	Fabricación de muebles de oficina y estantería	

2.2 ¿Qué tipo de producto es el que más produce su empresa?

---

2.3 ¿Siempre ha producido el mismo producto?

a) Sí (      )

b) No (      ) ¿Cuáles producía anteriormente? \_\_\_\_\_

2.4 ¿Ha disminuido o aumentado la producción de su principal producto en los últimos tres años?

Producto	Producción del 2013 (+,-,=)*	Producción del 2014 (+,-,=)*	Producción del 2015 (+,-,=)

\* +: Aumento; -: Disminuyo; =: igual

## 3. Mercado laboral

3.1 El cargo de director general o gerente general de la empresa lo ocupa:

a) El dueño de la empresa (      )

b) Un familiar del dueño de la empresa (      )

c) Un externo (      )

d) Otro (especifique) \_\_\_\_\_

3.1.1 ¿Siempre ha sido así?

a) Sí (      )

b) No (      ) ¿Cuándo cambio? (Especifique fecha): \_\_\_\_\_

3.2 ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?

- Total de empleados: \_\_\_\_\_
- ¿Cuántos son familiares? \_\_\_\_\_ ¿Perciben remuneraciones? Sí ( ) No ( )
- ¿Qué actividades realizan? \_\_\_\_\_

3.3 ¿El número de empleados ha aumentado o disminuido en los últimos tres años, y cuáles serían las principales causas de esto?

- a) Aumentó ( )      b) Disminuyó ( )      c) Igual ( )

Causas: \_\_\_\_\_

3.4 ¿Qué porcentaje de sus empleados son de la localidad ( ) de otros municipios michoacanos ( ) de otros estados ( )?

3.5 ¿Qué porcentaje de sus empleados son profesionales ( ) trabajadores manuales ( ) administrativos ( )?

#### 4. Innovaciones

4.1 ¿Cuáles han sido las innovaciones más significativas que ha realizado en la empresa en los últimos tres años?

- a) Adquisición de nueva maquinaria y equipo ( )
- b) Capacitación de personal ( )
- c) Nuevo y/o cambio en el producto o proceso ( )
- d) Cambios en la organización ( )
- e) Implementación de algún sistema de calidad ( )
- f) Otras (especifique) \_\_\_\_\_

4.2 Señale las tres fuentes más importantes de información para la innovación de su empresa

Fuentes de información	Marcar con una X	Fuentes de información	Marcar con una X
Personal de la empresa		Programas gubernamentales	
Proveedores		Asociaciones empresariales	
Subcontratistas		Revistas especializadas	
Clientes		Ferias y exposiciones	
Otras empresas del mismo sector		Otras (especifique)	
Universidades o institutos de investigación			

4.3 ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que ha encontrado para innovar en su empresa?

<b>Obstáculos</b>	<b>Marcar con una X</b>
Falta de financiamiento	
Falta de información sobre apoyo de centros de innovación público o privado	
Falta de apoyos gubernamentales	
Falta de conocimiento tecnológico por parte de los empleados	
Falta de mano de obra cualificada	
Falta de conocimiento sobre el mercado	
Otros (especifique)	

## 5. Venta y esfuerzo exportador

5.1 ¿A qué mercado dirige su producción?

<b>Mercado</b>	<b>Porcentaje</b>
Local	
Estatal	
Nacional	
Extranjero	

5.2 En caso de exportar, ¿a qué zonas geográficas destina sus productos?

América del Norte ( )      Resto de América ( )      Europa ( )      Asia ( )

5.3 ¿Qué canales de distribución utiliza para la exportación de sus productos?

<b>Canal de distribución</b>	<b>Marcar con una X</b>
Distribuidores mayoristas	
Tiendas especializadas	
Distribuidores minoristas	
Otros (especifique)	

5.4 ¿A través de quien comercializa sus productos en el mercado local y/o nacional?

<b>Fuente comercializadora</b>	<b>Marcar con una X</b>
Cuenta propia	
Comercializadora	
Cadena de supermercados	
Otras empresas del mismo giro (subcontratación)	
Venta por pedido	
Otro (especifique)	

## 6. Relaciones con Proveedores

6.1 ¿En dónde se localizan sus principales proveedores? Marcar con una X.

Producto	Área geográfica de proveedores		
	En su localidad	En el resto del país	En el extranjero
Materia prima			
Maquinaria y equipo			
Distribución			
Otros (especifique)			

6.2 ¿La empresa realiza importaciones?

- a) Sí ( )                      b) No ( )

6.3 ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta con relación a sus proveedores?

- a) Disponibilidad ( )  
 b) Calidad ( )  
 c) Precio ( )  
 d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

## 7. Descentralización de la empresa

7.1 ¿La empresa cuenta con otras plantas en otra ciudad? (si la respuesta es negativa pasar al punto 8).

- a) Sí ( )                      b) No ( )

7.2 ¿Dónde se localizan las empresas que están descentralizadas?

Área geográfica	Porcentaje
En la localidad/estado	
En otros estados del país*	
En el extranjero*	
*Especificar los estados del país y el extranjero	

7.3 ¿Cuántas fases del proceso productivo se realizan en otra empresa? (señalar la fase y el porcentaje)

Fases: \_\_\_\_\_ Porcentaje: \_\_\_\_\_

7.4 ¿Cuáles son las principales razones para descentralizar algunas fases del proceso productivo?

Motivos	Marcar con una X
Falta de mano de obra especializada y/o cualificada	
Falta de maquinaria especializada	
Falta de espacio	
Necesidad de mayor flexibilidad	
Necesidad de mejorar la calidad	
Reducción de costos	
Falta de capacidad de inversión	

## 8. Subcontratación

8.1 ¿Realiza actividades de subcontratación? En caso negativo, pase al punto 9.

- a) Sí ( )      b) No ( )

8.2 ¿Qué tiempo tiene subcontratando? Marcar con una X.

- a) Menos de tres años ( )      b) Más de tres años ( )

8.3 Indique el porcentaje de sus productos que:

a) Se manufacturan y salen de la empresa terminados	b) Se ensamblan en la empresa	c) Se combina manufactura y ensamblado

8.4 ¿Bajo cuál de las formas siguientes realiza su producción?

- a) Bajo pedido de usuarios finales ( )  
 b) Bajo pedido de otros talleres ( )  
 c) Basado en sus propios pronósticos de demanda ( )  
 d) Otra (especifique) \_\_\_\_\_

## 9. Relaciones de competencia y cooperación

9.1 Actualmente, ¿cuál o cuáles de sus productos están más expuesto a mayor competencia?

Interna: \_\_\_\_\_

Externa: \_\_\_\_\_

9.2 ¿Aproximadamente, en qué periodo empiezan a introducirse productos de madera desde el exterior que impactan sobre la producción y comercialización de dichos productos en Ciudad Hidalgo?

- a) Antes del 2000 ( )  
 b) 2001 – 2006 ( )  
 c) 2007 – 2012 ( )  
 d) Después de 2012 ( )  
 e) No tiene información ( )

9.3 ¿Cuál fue la estrategia utilizada por usted para enfrentar esa competencia externa?

- a) Búsqueda de nuevos mercados ( )  
 b) Ampliación del taller por medio de adquisición de maquinaria y equipo (reestructuración) ( )  
 c) Ampliación del taller mediante la contratación de empleados ( )  
 d) Asociarse con otro productor ( )  
 e) Reducción de la producción en espera de mejores condiciones ( )  
 f) Solicito un crédito, ¿a quién? ( )  
 g) Ninguna ( )

9.4 ¿Cuáles son los principales factores que lo hacen ser competitivo?

Factores competitivos	Marcar con una X
Precio	
Calidad	
Disponibilidad	
Variedad de productos	
Tiempo de entrega	
Red de ventas	
Está en la actividad desde hace muchos años (es conocido)	

9.5 ¿Tiene algún tipo de cooperación con otras empresas?

a) Sí ( )                      b) No ( )

9.6 ¿De qué tipo? ¿En dónde se localizan las otras empresas?

Tipo de cooperación con otras empresas	Marcar con una X	Localización de las otras empresas		
		Localidad	Otros estados (especifique)	Extranjero (especifique)
Cooperación para desarrollar o adaptar nuevos procesos productivos				
Cooperación para el proceso de nuevos productos				
Cooperación para el desarrollo de nuevas técnicas de comercialización				
Cooperación para compra de maquinaria y equipo				
Cooperación para compra de materia prima				
Cooperación para realizar ventas en común				
Subcontratación				
Otras (especifique)				

9.7 ¿Para usted cuáles son los tres principales beneficios que le trae la cooperación con otras empresas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.8 ¿Asiste a ferias y exposiciones?

a) Sí ( )                      ¿A cuáles?

b) No ( )

Local: \_\_\_\_\_              Nacional: \_\_\_\_\_              Internacional: \_\_\_\_\_

9.9 ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido como visitante o presentador en ferias y/o exposiciones?

---

## 10. Relaciones institucionales

10.1 ¿Pertenece a alguna organización empresarial?

a) Sí ( )                      b) No ( )

¿Cuál (especifique)? \_\_\_\_\_

10.2 ¿Ha utilizado algún servicio de la organización empresarial? ¿Con qué frecuencia?

a) Sí ( )                      b) No ( )

Servicio	Frecuencia	
	Muchas veces	Pocas veces
Información		
Asesoría de asuntos legales		
Asesoría en materia tecnológica		
Asesoría en materia laboral		
Asesoría en asuntos fiscales o financieros		
Apoyo para obtener financiamiento		
Capacitación		
Promoción		
Otro (especifique)		

10.3 ¿La empresa se ha vinculado con alguna institución educativa o centro de innovación?

a) Sí ( )      Año: \_\_\_\_\_      b) No ( )

Universidades locales o nacionales	
Centros de innovación	
Otros (especifique)	

10.4 ¿En los últimos tres años ha recibido algún incentivo o apoyo por parte del gobierno (municipal, estatal, federal)?

a) Sí ( )                      ¿De qué tipo (especifique)? \_\_\_\_\_

b) No ( )

## 11. Entorno territorial

11.1 ¿Cómo valora la empresa la evolución del entorno territorial en los siguientes aspectos?

Entorno territorial	Deficiente	Regular	Bueno	Muy buena	Excelente
Clima laboral					
Clima tecnológico					
Infraestructura carretera					
Aspectos y servicios básicos					
Plan de Desarrollo Urbano					

11.2 ¿Qué opina sobre la evolución de los factores de producción?

<b>Factores de producción</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Excelente</b>
Trabajo especializado					
Trabajo cualificado					
Fuentes de financiamiento					
Infraestructura urbana					
Otros (especifique)					

**¡Gracias por su colaboración!**



## (ANEXO 2)

### Estudio acerca de la industria mueblera en Ciudad Hidalgo, Michoacán



\*Entrevista dirigida a autoridades municipales y dirigentes de organizaciones sociales.

La información proporcionada sólo tendrá un uso y aplicaciones académicas. Sólo será utilizada para propósitos de la investigación llevada a cabo por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” de la UMSNH. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, comuníquese al encuestador para –en su momento– proporcionarle la documentación que necesite.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los objetivos principales que cumple en su puesto?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la importancia de la industria mueblera en Ciudad Hidalgo, Michoacán?

\_\_\_\_\_

3. ¿De qué manera impulsa el H. Ayuntamiento la industria mueblera de la cabecera municipal?

\_\_\_\_\_

4. En busca del fortalecimiento de la industria mueblera, ¿qué iniciativas se han implementado?

\_\_\_\_\_

5. ¿Usted se encuentra capacitado para la creación, implementación y supervisión de proyectos que impulsan la industria mueblera? ¿En qué consisten sus capacitaciones?

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué papel juega dentro de la industria mueblera?

\_\_\_\_\_

7. Desde su punto de vista, ¿qué acciones implementaría para el mejoramiento de sus funciones con respecto a la industria mueblera?

\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo definiría el trabajo del H. Ayuntamiento de Hidalgo, Michoacán en el mejoramiento del bienestar social de su comunidad?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera que es la relación entre productores de muebles de madera y el H. Ayuntamiento?

\_\_\_\_\_

CONDICIONES Y ACTORES DE LA INDUSTRIA MUEBLERA COMO IMPULSORES DE  
DESARROLLO TERRITORIAL EN CIUDAD HIDALGO, MICHOACÁN

(ANEXO 3)

*Mercado al que se dirigen los productos de las empresas muebleras de CH, porcentajes*

Empresa (código de identificación)	Mercado		
	Local (CH)	Estatad	Nacional
D1	50%	50%	-
D2	100%	-	-
D3	-	50%	50%
E4	50%	-	50%
E5	-	50%	50%
D6	-	-	100%
E7	20%	-	80%
D8	100%	-	-
E9	-	-	100%
E10	50%	50%	-
E11	10%	40%	50%
D12	50%	-	50%
D13	20%	30%	50%
D14	100%	-	-
E15	50%	-	50%
E16	-	-	100%
E17	50%	-	50%
E18	-	-	100%
E19	3%	30%	67%
D20	20%	40%	40%
D21	-	30%	70%
D22	100%	-	-
E23	-	50%	50%
D24	-	-	100%
D25	-	50%	50%
D26	-	-	100%
E27	50%	50%	-
E28	-	50%	50%
D29	-	50%	50%
D30	-	50%	50%

Fuente: Elaboración propia con base en información de trabajo de campo.