



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA

Coordinación de Bibliotecas

Biblioteca Digital

La presente tesis es publicada a texto completo en virtud de que el autor ha dado su autorización por escrito para la incorporación del documento a la Biblioteca Digital y al Repositorio Institucional de la Universidad de Guadalajara, esto sin sufrir menoscabo sobre sus derechos como autor de la obra y los usos que posteriormente quiera darle a la misma.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TEMA:



“Cooperación inter-empresarial en las empresas fabricantes de muebles del Estado de Jalisco, en el marco del funcionamiento formal del Clúster de Muebles y Decoración A.C”

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

JOVANNI TRINIDAD SALDAÑA

DIRECTOR:

DRA. KATIA MAGDALENA LOZANO UVARIO

ZAPOPAN, JALISCO, MÉXICO. FEBRERO DEL 2016.

LGAC: NEGOCIOS



BECADO POR EL CONSEJO
NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
SECRETARÍA ACADÉMICA / COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

SA/CP/MAN/1033/2015

MTRO. JOSÉ ALBERTO BECERRA SANTIAGO
SECRETARIO ACADÉMICO DEL CUCEA
P R E S E N T E.

Los que suscriben, miembros de la Junta Académica de la Maestría en Administración de Negocios, presentamos el siguiente

D I C T A M E N

1. Se acepta el protocolo de estudio de investigación para aspirar a obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios presentado por el **C. JOVANNI TRINIDAD SALDAÑA** con código **301443704**, titulado: **"COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DEL ESTADO DE JALISCO, EN EL MARCO DEL FUNCIONAMIENTO FORMAL DEL CLÚSTER DE MUEBLES Y DECORACIÓN"** Una vez que se hicieron las modificaciones sugeridas al mismo.
2. Debido al área de competencia del tema de investigación, se nombra como director del presente a la **DRA. KATIA MAGDALENA LOZANO UVARIO**.

ATENTAMENTE
"PIENSA Y TRABAJA"

Zapopan, Jalisco, a 04 de diciembre de 2015

LA JUNTA ACADÉMICA

DR. HUMBERTO PALOS DELGADILLO **DRA. BERTA E. MADRIGAL TORRES**

DRA. BLANCA NOEMI SILVA GUTIERREZ **DR. GUILLERMO VÁZQUEZ ÁVILA**

DRA. ANGÉLICA BEÁTRIZ CONTRERAS CUEVA

C.c.p. Expediente
C.c.p. Minutario
C.c.p. Interesado

Periférico Norte 799, Núcleo Universitario Los Belenes, Módulo "Q" Tercer Nivel C.P. 45100
Zapopan, Jal., México. Tel: 01 (33) 3770 3300 Ext. 25302, 25304, 25305, 25066, 25343
posgrados.cucea.udg.mx

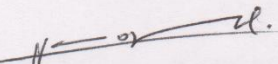
DR. HUMBERTO PALOS DELGADILLO
COORDINADOR DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
PRESENTE

A través de este conducto me permito hacer de su conocimiento, que en mi calidad de **Directora Tesis**, y según las atribuciones que me confiere el inciso VII del Art. 45 del Reglamento General de Posgrado, he revisado cuidadosamente el trabajo recepcional que para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, presenta el alumno **JOVANNI TRINIDAD SALDAÑA**, con el título: *“Cooperación inter-empresarial en las empresas fabricantes de muebles del estado de Jalisco, en el marco del funcionamiento formal del Clúster de Muebles y Decoración”*.

En este sentido, considero que el documento que presenta el alumno Trinidad Saldaña reúne los requisitos propios de este tipo de investigación: rigor científico, aplicación metodológica y sobre todo aportaciones al entendimiento de las relaciones de cooperación interempresarial referentes a la industria mueblera de Jalisco. Por lo anterior considero que puede ser presentado y defendido ante un jurado en el examen de grado correspondiente.

Sin otro particular por el momento, quedó a sus órdenes para cualquier duda o comentario a la presente.

Atentamente,
Guadalajara, Jal., 15 de enero de 2016.


DRA. KATIA M. LOZANO UVARIO
DIRECTORA DE TESIS

c.c.p. Archivo

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta investigación a aquellas personas quienes han estado a mi lado durante cada momento de mi trayectoria por la maestría, ellos son mi familia por tal motivo, es momento de darles gracias, que por ustedes vale la pena este gran esfuerzo.

A mis maestros, asesores, amigos y a la sociedad en general.

A la Universidad de Guadalajara, institución quien me acogió y me brindó la oportunidad de prepararme académicamente para hacerle frente a la vida y sacar adelante a mi familia, porque ha hecho de mí lo que ahora soy: un Maestro en Administración de Negocios.

Jovanni Trinidad Saldaña

Febrero del 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mis padres Manuel de Jesús Trinidad Campos y Maclovia Saldaña Raygoza. Por haberme apoyado en todos los aspectos y brindado la oportunidad de estudiar, sobre todo me han acogido con compañía en cada instante en la vida.

Agradezco a la Universidad de Guadalajara y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haberme brindado la oportunidad de desarrollarme como persona, profesionista e investigador dentro de la misma.

A mis hermanos, tíos, abuelos y primos que me apoyaron y me motivaron incondicionalmente durante el tiempo de desarrollo académico.

A mis maestros y asesores por los conocimientos y experiencias que durante mi estancia en la Universidad de Guadalajara me han compartido, así como por su paciencia y dedicación.

A la Dra. Katia Magdalena Lozano Uvario que me brindó su tiempo y esfuerzo en el desarrollo de mi tesis además de toda su experiencia en el área.

A mis amigos y compañeros, que me dieron su apoyo y confianza, mismas que me permitieron levantarme y seguir adelante en los momentos difíciles.

Jovanni Trinidad Saldaña

Febrero de 2016

CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
Estructura del trabajo	13
CAPÍTULO 1: LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL PARA LA CONSOLIDACION DE UN CLÚSTER Y SU COMPETITIVIDAD.	16
1.1 Cooperación inter-empresarial	17
1.2 Clúster	26
1.3 Competitividad	36
CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA MUEBLERA DE JALISCO: DIAGNOSTICO DE SUS TRAYECTORIAS Y LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN.	42
2.1 Asociaciones muebleras dentro del Estado de Jalisco	43
2.2 Tendencias e indicadores de la Industria Mueblera en México y Jalisco	47
2.3 Balanza Comercial del Sector Mueblero en Jalisco.	60
CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	63
CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	71
4.1 Resultados y análisis de las entrevistas	71
4.1.1 Cooperación para producir	71
4.1.2 Cooperación para innovar	83
4.1.3 Cooperación para mercados	87
4.1.4 Cooperación para administrar	96
4.2 Resultados y análisis de las relaciones de cooperación de los proyectos surgidos en el marco del Clúster de Muebles y Decoración A.C.	102
4.2.1 Consorcio de exportación mueblero “CS Muebles”	102
4.2.2 Compras en común “AFAMO”	108
4.2.3 Comercialización “Alma Morena”	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	129
ANEXOS	139
ANEXO A. Desarrollo de indicadores	139
ANEXO B Encuesta realizada a los empresarios	143
ANEXO C Encuesta realizada a las asociaciones	153

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escuelas teóricas que influyen en la teoría económica de los clúster	27
Figura 2. Ciclo de vida de un clúster	34
Figura 3. Unidades Económicas a Nivel Nacional	48
Figura 4. Unidades económicas a nivel Jalisco	48
Figura 5. Fábricas de muebles y productos relacionados a nivel nacional	49
Figura 6. Fábricas de muebles y productos relacionados a nivel Jalisco	49
Figura 7. Evolución de trabajadores asegurados en la industria mueblera	51
Figura 8. Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera; Fabricación de muebles y productos relacionados	53
Figura 9. Valor de la Producción en la fabricación de muebles y productos relacionados	54
Figura 10. Variación porcentual	55
Figura 11. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco de UE y PO	56
Figura 12. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco de VACB y AF.	56
Figura 13. Capacidad instalada utilizada a nivel nacional en la industria mueblera	57
Figura 14. Exportaciones e importaciones de la Balanza comercial de la industria mueblera en México	61
Figura 15. Saldo de la Balanza comercial de la industria mueblera en México	61
Figura 16. Cooperación para producir	74
Figura 17. Empresas que cooperan para producir	75
Figura 18. Empresas que comparten maquinaria de trabajo	75
Figura 19. Proporción en que comparten maquinaria de trabajo	76
Figura 20. Empresas que maquilan trabajo subcontratado para otras empresas	77
Figura 21. Productos de maquila para otras empresas	77
Figura 22. Condiciones de maquila	78
Figura 23. Empresas que complementan procesos de producción	78
Figura 24. Fases o etapas del proceso productivo se realizan en el exterior de la empresa	79
Figura 25. Empresas que comparten capacidades de diseño	80
Figura 26. Proporción en que comparten capacidades de diseño	80
Figura 27. Empresas que comparten asesoría técnica	81
Figura 28. Proporción en que comparten asesoría técnica	81

Figura 29. Empresas que realizan compras en común	82
Figura 30. Empresas con disponibilidad para realizar compras en común	83
Figura 31. Requerimientos para integrar grupo de compras en común	83
Figura 32. Cooperación para innovar	85
Figura 33. Empresas que cooperan para innovar	86
Figura 34. Empresas que compran de maquinaria en conjunto	86
Figura 35. Cooperación para mercado	88
Figura 36. Países donde han exportación	89
Figura 37. Investigación de mercados en forma conjunta	89
Figura 38. Exhibición de productos en conjunto	90
Figura 39. Frecuencia de exhibición de productos en conjunto	90
Figura 40. Venta en conjunto de productos	91
Figura 41. Frecuencia de venta en conjunto	91
Figura 42. Tipos de empresas de competidoras	92
Figura 43. Principales factores de competencia	92
Figura 44. Comparten transporte en conjunto	93
Figura 45. Frecuencia con que comparten transporte en conjunto	94
Figura 46. Exportación en conjunto	95
Figura 47. Frecuencia de exportación en conjunto	95
Figura 48. Asesoría de negocios en conjunto	96
Figura 49. Cooperación para administrar	97
Figura 50. Empresas que cooperan para adquirir prestamos en conjunto	98
Figura 51. Empresas que cooperan para el uso de sistemas administrativos en conjunto.	98
Figura 52. Empresas que cooperan para el acceder a incentivos fiscales en conjunto	99
Figura 53. Empresas que cooperan para el acceder a apoyos gubernamentales en conjunto	100
Figura 54. Tipo de incentivos a que acceden empresas en conjunto	100
Figura 55. Empresas que cooperan para capacitar a sus trabajadores en conjunto	101
Figura 56. Empresas que cooperan para participar en eventos en conjunto	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formas de cooperación	18
Tabla 2. Definiciones de la cooperación inter-empresarial en la literatura internacional	22
Tabla 3. Definiciones de la cooperación inter-empresarial en la literatura española	23
Tabla 4. Áreas de cooperación inter-empresarial	25
Tabla 5. Definición de clúster	31
Tabla 6. Clasificación censal de la fabricación de muebles y productos relacionados.....	47
Tabla 7. Fabricación de muebles y productos relacionados	48
Tabla 8. Fábricas de muebles y productos relacionados.....	49

Tabla 9. N° de trabajadores asegurados en Fabricación, ensamble y/o reparación de muebles de madera y metálico en Jalisco 2001 - Enero – 2015	51
Tabla 10. Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera	52
Tabla 11. Inversión extranjera directa	53
Tabla 12. Valor de la producción y variación porcentual en la fabricación de muebles y productos relacionados.....	54
Tabla 13. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco	55
Tabla 14. Capacidad instalada utilizada a nivel nacional en la industria mueblera.....	57
Tabla 15. Caracterización de la industria del mueble	58
Tabla 16. Balanza comercial de la industria mueblera en México	60
Tabla 17. Desarrollo de variable, dimensiones e indicadores.....	64
Tabla 18. Estructura de entrevistas	69
Tabla 19. Cooperación para producir.....	73
Tabla 20. Cooperación para innovar	84
Tabla 21. Cooperación para Mercado	87
Tabla 22. Cooperación para administrar	96
Tabla 23. Seguimiento de estrategias para producir	123
Tabla 24. Estrategias para innovar	124
Tabla 25. Estrategias para mercado	125
Tabla 26. Estrategias para administrar.....	126
Tabla 27. Desarrollo de indicadores de la cooperación para producir.....	139
Tabla 28. Desarrollo de indicadores de la cooperación para innovar	140
Tabla 29. Desarrollo de indicadores de la cooperación para mercado	141
Tabla 30. Desarrollo de indicadores de la cooperación para administrar.....	142

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se planteó con la finalidad de analizar la cooperación inter-empresarial que se realiza con base en las acciones de las empresas fabricantes de muebles en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, para proponer acciones estratégicas de la misma. Por otra parte, se analizó la importancia que puede tener la cooperación inter-empresarial en las empresas y su influencia dentro de un clúster, a su vez se tuvo un acercamiento a la definición de clúster de acuerdo con los teóricos que lo han definido como tal y algunas variaciones en el término y finalizando con la competitividad, además del crecimiento de las empresas teniendo una buena cooperación inter-empresarial.

Se muestra la situación actual que está viviendo a la industria del mueble de Jalisco a través de un diagnóstico en su trayectoria visualizando su alcance en competencia y desarrollo, con bases estadísticas otorgadas por el INEGI, además, se mencionan las acciones de cooperación inter-empresarial que han realizado las empresas de la industria mueblera hasta el momento.

Los resultados analizados de las entrevistas semiestructuradas arrojan información donde se destaca la desconfianza, la falta de comunicación, la desinformación, el desinterés, la envidia y la falta de compromiso como motivos que influyen negativamente en la realización de cooperación inter-empresarial, además de mencionar las acciones que se realizaron en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco y los factores principales que influyen en la consolidación del clúster desde el punto de vista de los empresarios, además de hacer las recomendaciones con base en esto.

ABSTRACT

The present investigation is proposed to analyze the inter-business cooperation being made based on the actions of the furniture companies under the cluster of furniture and decoration of Jalisco, to propose strategic actions. On the other hand, the potential importance of the inter-business cooperation in companies and their influence within a cluster, in turn an approach to the definition of cluster according to the theorists who have defined it as such had to be analyzed and several variations on the term and ending with the competitiveness and growth of enterprises having a good inter-business cooperation.

The current situation being experienced by the industry of Jalisco furniture through a diagnosis in his career viewing their competitiveness and developing statistical databases provided by the INEGI, also to, was mentioned the inter-business cooperation actions that shows there have been companies in the furniture industry to date in order to have a complete picture of the situation in which they are currently on this subject.

The analyzed results of semi-structured interviews give information where distrust, miscommunication, misinformation, lack of interest, jealousy and lack of commitment are reasons negatively affecting the realization of inter-business cooperation, also to mentioning the actions undertaken within the framework of the Cluster of Furniture and Decoration of Jalisco and the main factors influencing the consolidation of the cluster from the point of view entrepreneurs, besides making recommendations based on those.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), han jugado y juegan un papel importante en la economía de México, el censo económico realizado por el INEGI en el 2014 muestra que el 94.3% (5.33 millones) de las empresas totales del país son microempresas, el 4.7% (265,738) son pequeñas, el 0.8% (45,232) son empresas medianas y el 0.2% (11,308) son grandes empresas.

Un estudio realizado en el 2015 sobre la esperanza de vida de los negocios por el INEGI menciona, que las MiPyMEs en México tienen un índice de mortalidad donde de cada 100 empresas que abren sus puertas al mercado, 64 mueren al cumplir su primer año, mientras que 72 de cada 100 MiPyMEs mueren al cumplir 5 años de vida. Por tal motivo se considera que el 36% de las empresas que inician operación sobreviven los primeros 12 meses de haber iniciados sus operaciones y solo el 28% de las empresas que cumplen 5 años de vida logran permanecer en activas. Entre las principales causas de muerte de las pequeñas y medianas empresas se encuentra: la incapacidad de cumplir los requerimientos de calidad, comercialización deficiente, errores en insumos y producción, falta de refinanciamiento, así como problemas administrativos y fiscales, por tal motivo la importancia de realizar cooperación inter-empresarial para intentar contrarrestar lo anterior mencionado.

A partir de lo anterior se encuentra que cada día las exigencias planteadas por la apertura de la economía y la globalización de los mercados, estas a su vez tienden a debilitar el poder competitivo de las empresas. Esto ha llevado a las instituciones públicas y privadas a investigar

cómo fomentar la competitividad¹ de las empresas en lo individual y colectivo. Debido a esto, es necesario implementar algunos cambios para mejorar la competitividad, como trabajar en conjunto, unidos, en forma común, de manera integrada; de esta manera los empresarios deberán modificar su forma de trabajo independiente en algunas áreas, para que esto les permita comenzar a participar en las diferentes formas de asociación, colaboración o cooperación inter-empresarial².

Los acuerdos de cooperación inter-empresarial conceden a las empresas una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente se alcanzan, esto motiva a las empresas a cooperar entre ellas, siendo la idea general la mejora de la competitividad que se hace evidente al dejar la empresa su aislamiento e introducirse en una serie de relaciones entre ellas, además las lleva a tener mayor flexibilidad mediante el sistema de relaciones más ágiles y versátiles que se establece entre unidades independientes, como de tener una mayor eficacia, al permitirle participar en nuevos conocimientos e informaciones respecto a las actividades que conforman su cadena de valor (Martínez, 1999). Relacionado con lo anterior, las relaciones inter-empresariales permiten crear entre los empresarios un acercamiento para generar una mayor confianza que les permita conocer sus expectativas mutuas y así, unirse para conseguir objetivos en común.

En Jalisco la industria mueblera aporta el 16.28% de las empresas de la industria manufacturera, y brinda el 5.49% del empleo manufacturero estatal, así como el 3.45% el valor agregado censal bruto (INEGI, 2014), lo que la hace una industria productiva importante no sólo

¹ La competitividad de una empresa según Morales & Beach (2000) se define como “la capacidad para disponer de algún atributo que le permiten un desempeño empresarial superior que le otorga cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor”.

² Cooperación inter-empresarial “Se entiende por el proceso voluntarioso y actitudinal de índole estratégico y carácter espontáneo por el cual dos o más aliados o asociados, deciden y convienen en unirse para establecer un bien común al cual se comprometen en alcanzar” de acuerdo a lo mencionado por Rodríguez (2005).

para analizar, sino también, para proponer soluciones a su problemática para que estas tengan un impacto positivo en el desarrollo de la entidad.

En la actualidad las empresas están en la búsqueda de realizar mejores prácticas, que les permite implementar nuevos y mejores procesos para fabricar sus productos, además de proveer servicios con el objeto de consolidar su posición competitiva y mejorar su participación en los diferentes mercados.

Aunado a lo anterior, la industria mueblera en el estado de Jalisco posee un gran número de organizaciones empresariales que trabajan para su progreso como son: Cámara de la Industria Mueblera del Estado de Jalisco (CIMEJAL), Asociación Fabricante de Muebles de Ocotlán (AFAMO), Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), Cámara Regional de la Industria de Transformación del Estado de Jalisco (CAREINTRA) y Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tlaquepaque (CANACO-Tlaquepaque), los cuales, son los principales participantes del área que integran el clúster³ y que durante algún tiempo han intentado impulsar al sector en su competitividad con la realización de ferias de exposiciones nacionales e internacionales, cursos de capacitación y mediante vinculaciones con los sectores académicos y gubernamentales de la entidad.

Sin embargo, las condiciones de la economía global han introducido a la industria en problemas estructurales que han afectado su competitividad por lo que su modernización se ha visto mermada a falta de financiamientos, mano de obra especializada, insumos y competencia

³ Según Michael Porter (1998) define los clúster como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.

desleal por parte de la importación de muebles procedentes de China; esto ha llevado a la industria a competir solo en el mercado local debido a su poco avance tecnológico e innovación (Lozano, 2010) considerando la disminución de exportaciones de productos fabricados por la industria dentro del estado de Jalisco.

El caso seleccionado para llevar a cabo la presente investigación compete al Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco A.C. el cual es un organismo que agrupa a las principales cámaras, asociaciones de muebles y de decoración de la entidad, con la finalidad de impulsar su crecimiento y la competitividad en el mercado, aunado a lo anterior se delimitará solo a la industria mueblera la cual reúne a micro, pequeñas y medianas empresas que juegan un papel protagónico en la vida económica del país y de la entidad.

Debido a lo anterior, se considera importante identificar las acciones realizadas en las empresas para cooperar, además de las estrategias que se plantean para alcanzar sus objetivos, para que estas a su vez, tengan la oportunidad de permanecer en un panorama cada vez más competitivo. De esta forma el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco A.C. tendrá bases sustentadas por el presente estudio para analizar las situaciones que no le han permitido consolidarse y posiblemente trabajando en estos puntos desarrollar un modelo de cooperación inter-empresarial que le permita fortalecer el sector mueblero en la región.

Este clúster está formado con base en la experiencia de CADELEC (Clúster de la Electrónica), a partir de este se constituyó el clúster mueblero como el organismo “CS MUEBLES”, el cual tiene cinco estrategias que son: compras en común, programa integral de financiamiento y asesoría financiera, programa de conocimiento de clientes y crecimiento de mercado, centro integral de diseño e innovación y programa integral de capacitación, calidad total

y desarrollo de recursos humanos; además de una visión futura de la evolución de estas estrategias. Todo esto se planteó con el objetivo de dar a “CS MUEBLES” la mayor visibilidad del posible futuro del clúster (CADELEC, 2009).

En noviembre del 2008 la Secretaria de Promoción Económica (SEPROE) impulsa la iniciativa de formación de clúster mueblero a través de la convocatoria a los organismos líderes en el sector: la Asociación Fabricante de Muebles de Ocotlán (AFAMO), la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), la Cámara de la Industria de Muebles del Estado de Jalisco (CIMEJAL), la Sección de Muebles de la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Jalisco (CAREINTRA) y la Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque (CANACO - Tlaquepaque) (Lozano, 2014).

Con la creación de un clúster se espera aprovechar fortalezas, incrementar la productividad y enfrentar la competencia internacional, esto no se pretende alcanzar mediante la competencia entre los mismos integrantes del clúster, el cual está formado por 828 empresas que integran los distintos organismos muebleros y de decoración anteriormente mencionados (CADELEC, 2009).

Según Alonso Ulloa (2009) Secretario de Promoción Económica mencionó que, el proyecto requirió la inversión de un millón de pesos erogados por Gobierno del Estado. Para formalizar los trabajos del Clúster Mueblero y de la Decoración de Jalisco, los industriales del sector firmaron un convenio con la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC) para integrar un Centro Articulador que detone los niveles de competitividad de las empresas del sector e impulsar la eficiencia colectiva del clúster, a través de la coordinación de las acciones de Gobierno en sus tres niveles, las instituciones, educativas e industrial.

La función principal de este organismo es la de conjuntar los esfuerzos de los organismos empresariales que conforman el clúster, mismos que serán enfocados a integrar y desarrollar la cadena productiva de la industria mueblera en el Estado de Jalisco (Lozano, 2012), debido a esto y cinco años después de su creación, la presente investigación busca analizar la situación actual de la cooperación inter-empresarial que tienen las empresas participantes en el clúster y así identificar las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento, para analizar cuales faltan y sus motivos, esto con la finalidad de proponer acciones de cooperación inter-empresarial para atacar directamente las áreas de oportunidad detectadas y efectuado esto, el clúster pueda llegar a consolidarse.

Dentro de la problemática establecida se optó por llevar a cabo la recopilación de documentos de las acciones de cooperación llevadas a partir la formación del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco A.C. (2010-2015) ya que no se cuenta con esta información al momento de iniciar la presente investigación, además, se desconoce el alcance de las acciones de la cooperación inter-empresarial dentro del marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.

Con la información arrojada de las entrevista realizadas a los empresarios y directores de las asociaciones sobre la situación actual del clúster mueblero, se determinó su estado y los motivos por los cuales no se concretan las acciones de cooperación inter-empresarial, esto con la finalidad de poder proponer acciones estratégicas de cooperación inter-empresarial para la mejora del mismo.

A pesar de estos aspectos, estudios realizados en Italia, Canadá y Estados Unidos han mostrado que la productividad laboral de las pequeñas y medianas empresa es aproximadamente del 80% en comparación con la de los grandes consorcios que se estiman en el otro 20%. Lo

anterior pone de manifiesto la influencia de la pequeña y mediana empresa en la economía de los países desarrollados y por consiguiente su futuro es de vital importancia.

Por otra parte, los clúster representan una nueva forma de pensar acerca de la ubicación, desafiando a gran parte de la sabiduría convencional sobre cómo se deben configurar las compañías, las instituciones, las universidades y esto puede contribuir al éxito competitivo, además los gobiernos realizan actividades para promover el desarrollo económico y la prosperidad (Porter, 1998). Por lo tanto el trabajo conjunto entre instituciones públicas y privadas potencializa la posibilidad de mejorar los aspectos de las compañías y su competitividad frente a la creciente oferta extranjera.

Los Clúster según Porter (1998) son una nueva forma de organización espacial entre los mercados en condiciones de competencia por un lado, y las jerarquías o la integración vertical por el otro, el clúster es una forma alternativa de organizar la cadena de valor, debido a esto, la comparación con las transacciones de mercado entre compradores y vendedores dispersos y aleatorios, la proximidad de las empresas y las instituciones en un solo lugar y los repetidos intercambios entre ellas fomenta una mejor coordinación y confianza.

A partir de lo anterior, es que los clúster buscan disminuir los problemas inherentes a las relaciones de plena competencia y sin imponer las inflexibilidades de la integración vertical o los retos de la gestión de la creación y el mantenimiento de vínculos formales, tales como redes, alianzas y asociaciones (Porter, 1998). Por tal motivo se considera que un grupo de empresas e instituciones independientes e informalmente vinculadas, representa una forma de organización sólida que ofrece ventajas en la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad de las mismas como lo menciona Porter (1998).

Debido a la globalización, es muy complicado que una MiPyME del sector mueblero tenga todos los recursos de tipo estratégico para competir en mercados de creciente demanda, sin embargo, puede adoptar ciertas metodologías como la mencionada por Porter (1998) en su libro “*Clister and the New Economics of Competition*”, en donde se utiliza en el análisis de los clúster, el “diamante” por medio del cual se consideran los resultados básicos de la investigación de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones como herramienta para evaluar la conveniencia o no de la implantación de un clúster de acuerdo Daniel Serret (2011) en su estudio de la competitividad de clústeres.

Según Porter, existen cuatro factores esenciales para determinar la competitividad: las estrategias y estructuras empresariales y la rivalidad, la existencia o ausencia de industrias relacionadas y complementarias, las condiciones de los factores de producción que incluyen y las condiciones de la demanda: esto muestra que a mayores exigencias de los clientes dentro de una economía, mayor será la presión que enfrenten las empresas. Para ello es importante identificar las acciones necesarias para llevar a cabo la cooperación entre los empresarios de la industria mueblera y por tal motivo, la cooperación inter-empresarial resulta por ello, un factor importante a considerar para mejorar la calidad de las empresas y su competitividad.

De acuerdo al censo económico 2014, muestra que la industria de la manufactura está ubicada en el tercer sitio como actividad económica en México de la variable de producción consumo e inversión, lo cual en la industria mueblera incluye a 2,897 unidades económicas, de las cuales 2,564 tienen de 0 a 10 empleados, 264 tienen de 11 a 50 empleados, 23 tienen de 101 a 250 empleados y solamente 8 empresas tienen más de 250 empleados. Esta representatividad permite

colocar a las MiPyMEs manufactureras de la industria mueblera en una importante posición para su estudio y análisis.

Ante la importancia que representan las MiPyMEs en México y su integración en clúster en cualquier país, es de suma relevancia estudiarlas. Identificar las acciones que permiten o no un mayor nivel de cooperación inter-empresarial permitirá conocer cómo mejorar la competitividad de las MiPyMEs del ramo mueblero.

Teniendo en cuenta lo anterior cabe mencionar que mientras las grandes empresas incorporan nuevos mecanismos de aprendizaje para la mejora continua, reingeniería, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, las oportunidades para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) se hacen cada vez más complejas: sus recursos financieros son escasos, al igual que sus capacidades para competir de manera individual. Es aquí donde las políticas y estrategias para formar redes empresariales, la asociatividad y la cooperación son fundamentales.

Los clústers que se basan en la cooperación de empresas y redes productivas, a partir de esto, han ganado una gran importancia en los últimos años. La competencia demanda empresas flexibles, resistentes y capaces de adecuarse rápidamente a las cadenas de valor. Pocas empresas por sí solas pueden reunir todos los elementos para alcanzar el éxito, por lo que la cooperación dentro de un clúster a menudo facilita nuevas herramientas y oportunidades, para las organizaciones que lo integran. Los clústers buscan complementar los esfuerzos individuales de las empresas para lograr una sinergia competitiva.

Aunado a lo anterior se pretende en la presente investigación analice las acciones que permiten o no un mayor nivel de cooperación inter-empresarial con las empresas fabricantes de

muebles en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, por la importancia que atrae el aplicarla.

A partir de la problemática anterior planteada para este estudio surgen las siguientes preguntas de investigación.

¿Qué acciones de cooperación se han llevado a cabo en las empresas que integran el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco en el periodo 2010-2015?

¿Cuáles son los alcances de la acciones de cooperación que se han llevado a cabo en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco en relación a una mejora en su competitividad?

¿Cuáles son los motivos por los cuales no se concretan las acciones de cooperación inter-empresarial para mejorar el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco?

El objetivo central de este trabajo es, **analizar las relaciones de cooperación inter-empresarial que se realizan las empresas fabricantes de muebles en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, para proponer acciones estratégicas de cooperación inter-empresarial.**

Los objetivos específicos establecidos en la presente investigación son:

1. Documentar las acciones de cooperación llevadas a cabo a partir la formación del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco (2010-2015).

2. Analizar los alcances de las acciones de cooperación que han llevado a cabo en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco en relación a una mejora en su competitividad.
3. Determinar los motivos por los cuales no se concretan las acciones de cooperación inter-empresarial para mejorar el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.
4. Establecer propuestas para mejorar las relaciones de cooperación inter-empresarial en las empresas integrantes del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.

Por este medio se pretende que las preguntas de investigación y los objetivos a través de la información adquirida de la revisión bibliográfica ayuden a demostrar la siguiente hipótesis.

Las acciones de cooperación inter-empresarial realizadas por las MiPyMEs integrantes del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco hasta el momento han permitido una mejora en su competitividad, sin embargo, estas han sido limitadas por motivos de desconfianza, falta de comunicación, desinformación, desinterés, envidia y falta de compromiso por parte de los empresarios, lo que ha afectado la consolidación del clúster.

La hipótesis permitirá primeramente mostrar la situación actual del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco y a partir de esto se visualizarán las situaciones que impiden el desarrollo de la cooperación inter-empresarial, además de las posibles causas que obstruyen su consolidación.

Estructura del trabajo

El presente trabajo de investigación está conformado y desarrollado por cinco capítulos más uno de conclusiones y recomendaciones. En el capítulo 1 se muestra de primera instancia la importancia que puede tener la cooperación inter-empresarial en las empresas y su influencia

dentro de un clúster, continuaremos con un acercamiento la definición de clúster de acuerdo con los teóricos que lo han definido como tal y algunas variaciones en el término donde el enfoque es el mismo, sin embargo, lo denominan de diferente manera y finalizaremos con la competitividad y el crecimiento de las empresas estando dentro del clúster y teniendo una buena cooperación inter-empresarial.

El capítulo 2 aborda de primera instancia la situación actual que está viviendo a la industria del mueble de Jalisco a través de un diagnóstico en su trayectoria visualizando su alcance en competencia y desarrollo con bases estadísticas otorgadas por el INEGI y algunas otras investigaciones realizadas por académicos y empresarios de la industria como la Dra. Katia Lozano, Dra. Araiza, AFAMO, AFAMJAL entre otras. Además, se mencionan las acciones de cooperación inter-empresarial que han realizado las empresas de la industria mueblera hasta el momento, para así tener un panorama completo de la situación en la que están actualmente sobre este tema.

El capítulo 3 comprende los elementos teóricos como sustento de esta investigación, así mismo se menciona a autores expertos y recientes del tema, esto es debido a que este trabajo requiere autores capaces de ver el mundo a través de la globalización y sus enormes necesidades de competencia en sus ámbitos o segmentos de mercado, tales como la empresa de menor tamaño o empresas familiares, en las cuales es necesaria la cooperación inter-empresarial para competir con aquellas empresas de mayor tamaño.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas primeramente a los directivos de las asociaciones para analizar la influencia que estas tienen para que los empresarios realicen cooperación, además de visualizar cuales son las áreas en las que

ellos destacan más la participación por parte de los asociados. Por otro lado, se analizan las entrevistas semiestructuradas realizadas a los empresarios que aceptaron ser partícipes de la presente investigación en la cual ellos mencionaron las áreas en las cuales han participado anteriormente, realizan en la actualidad y en cuales les gustaría ser partícipes en un futuro.

Además, se muestra como las relaciones de cooperación dentro del marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, las cuales se han realizado desde sus antecedentes hasta sus áreas funcionales actualmente. El análisis de las empresas involucradas en el clúster permitió visualizar el grado de cooperación que tienen las mismas y las deficiencias en cooperación con que no se cuentan, con base a entrevistas realizadas a empresarios que han realizado acciones de cooperación se puede considerar para este capítulo tres vertientes importantes que se han realizado y se realizan actualmente como lo es: el Consorcio de Exportación (por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco), compras en común (por AFAMO) y Alma Morena (realizado por AFAMJAL).

CAPÍTULO 1: LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL PARA LA CONSOLIDACION DE UN CLÚSTER Y SU COMPETITIVIDAD.

Este capítulo aborda de primera instancia la importancia que puede tener la cooperación inter-empresarial en las empresas y su influencia dentro de una asociación, por otra parte, se tendrá un acercamiento a la definición de clúster de acuerdo con los teóricos que lo han definido como tal y algunas variaciones en el término donde el enfoque es el mismo, sin embargo, lo denominan de diferente manera y finalizaremos con la competitividad y el crecimiento de las empresas teniendo una buena cooperación inter-empresarial.

La cooperación inter-empresarial inicia desde el momento en que dos o más empresarios deciden unirse para realizar una actividad que les traerá beneficios en conjunto, esto a su vez considera desde el punto de vista teórico que es el inicio sustentado para la creación de un clúster exitoso (Araiza, Velarde & Chávez, 2014). La correcta práctica de la cooperación inter-empresarial crea bases sólidas que permite el desarrollo de las demás actividades en forma conjunta con los empresarios.

Se menciona el termino clúster debido a la importancia que tiene la cooperación inter-empresarial para el crecimiento y la consolidación del mismo bajo las bases de esta. La cooperación inter-empresarial en el marco del Clúster y Muebles de Decoración de Jalisco es un parteaguas para la creación y desarrollo de la propuesta de las acciones estratégicas que tiene como finalidad el presente estudio.

El abordaje de la competitividad es de referencia para señalar todos aquellos beneficios de la práctica de la cooperación inter-empresarial a través del clúster, por ello la importancia de tener un acercamiento a la teoría de la competitividad como resultado de la cooperación inter-empresarial.

1.1 Cooperación inter-empresarial

Las estrategias cooperativas se han convertido en un componente fundamental en el repertorio del direccionamiento estratégico de las empresas. De hecho las alianzas redefinen y transforman la naturaleza de la competencia. Existen diferentes formas de alianza, de su origen y características: aquellas que surgen porque los aliados tienen unas ventajas preexistentes, la proximidad geográfica o la historia compartida, aquellas que surgen porque terceros como el gobierno han creado el ambiente para su existencia, este último es el que influye en el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.

Adobor (2006) muestra cuatro configuraciones o clúster de alianzas basadas en sus orígenes y eslabones en el contexto de la dinámica operacional los cuales son: cooperación forzada, cooperación orquestada, facilitada o convenida, cooperación iniciada por firmas individuales y cooperación que ocurre natural o espontáneamente (Tabla 1). A continuación se ven reflejadas las características individuales de cada una de ellos de acuerdo con los teóricos.

Tabla 1. Formas de cooperación

Formas de cooperación	Definición
Cooperación forzada	Alianzas en el clúster de cooperación forzada puede ser explicada dentro de la economía de costos de transacción (Park & Ungson, 1997); (Williamson, 1991). El razonamiento teórico también puede demostrar cómo los aliados se comportan en situaciones donde la influencia del tercero puede ser comparada con el de un hegemón.
Cooperación orquestada, facilitada o convenida	Las alianzas en el clúster convocador-facilitador pueden ser explicadas mejor dentro de la teoría de la red desde tales teorías el clúster con mayor probabilidad tiene las formas de alianzas en red (Palacios, 2010).
Cooperación iniciada por empresas individuales	Varias teorías sobre estrategia pueden explicar no sólo la emergencia de alianzas individuales estratégicas, sino también su funcionamiento dinámico. Teorías estratégicas, incluyendo la teoría de juegos (Axelrod, 1984); (Parkhe, 1993) explican por qué las firmas pueden iniciar alianzas mientras otras teorías relacionadas (Anderson & Narus, 1990); (Dyer & Singh, 1998), incluyendo la teoría de la confianza pueden explicar cómo las relaciones se revelan sobre tiempo extraordinario.
Cooperación que ocurre natural o espontáneamente	Pueden ser explicadas dentro de la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983) así como con las teorías de macro culturas o el trabajo de geógrafos económicos. El hilo común a través de estas teorías es que aquellas normas y valores comunes son posibles por una historia compartida, por la proximidad, por la difusión de esos valores compartidos que facilitan la cooperación porque otorgan alguna ventaja comparativa (Palacios, 2010).

Fuente: Elaboración con base en autores citados.

En la teoría de los clúster, Porter incorpora el concepto de la cooperación al describir los factores que permiten su creación. Este menciona que a través de la proximidad, los vínculos de suministro y tecnológicos, la existencia de relaciones personales frecuentes y de lazos sociales que fomentan la confianza y facilitan el flujo de la información en el interior de los agrupamientos. Es claro que en los clúster se combinan competencia y cooperación. La competencia y la cooperación pueden coexistir porque se dan diferentes dimensiones y entre diferentes participantes; la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras (Porter, 1998). Las relaciones frecuentadas y los contratos informales, en el marco de una estructura de clúster, ayuda a que surjan la convivencia y cooperación en una zona geográfica determinada,

fomentan la confianza y la comunicación abierta y cuestan menos que cortar y recomponer las relaciones de mercado.

La definición de Michael Porter permite dar importancia a la cooperación inter-empresarial la cual es necesaria con anterioridad a la creación del clúster para que los empresarios que participan dentro del mismo establezcan un ambiente de confianza entre ellos y esto les permita llevar a cabo sus objetivos en común.

Por tal motivo, se menciona lo definido por Araiza & Velarde (2008), en donde la cooperación inter-empresarial “es la interacción de las MiPyMEs independientes con un propósito específico, que les permiten intercambiar recursos que mutuamente las benefician”. Esto sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva esta fuera del ambiente interno de las empresas. Lo que significan cambios gerenciales, donde las exigencias son mayores, teniendo en cuenta que nuevos paradigmas son creados.

El estudio de la cooperación ha sido abordado desde distintos enfoques, uno de estos fue la Teoría de los Costos de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985) la cual indicó que la cooperación empresarial representa aquellos acuerdos tendientes a reducir costos. Por lo tanto, la decisión de cooperar requiere un análisis de costo-beneficio que incluya la consideración de los costos de oportunidad. Por su parte, se realizó la Teoría de la Organización la cual postula que los acuerdos de cooperación son un medio para gestionar los recursos propios de cada empresa y los que son propiedad o controlados por otras, a partir de este supuesto refería que la cooperación es la forma de acceder a ellos.

Diversos estudios realizados por Briones, Laborda y López (2007), Martín & Gaspar (2004) y Menguzzato (1992), han encontrado que la elección de una estrategia de cooperación responde a la necesidad de mejora de la competitividad, de adaptación a las condiciones del entorno, lograr la expansión geográfica de los mercados o la internacionalización. A este respecto, Harris y Wheeler (2005) señalan que el establecimiento de vínculos inter-empresariales provee conocimiento y entendimiento de nuevos mercados y factores valiosos para su internacionalización.

Martínez (2001) señala que el análisis estratégico de los acuerdos de cooperación puede enriquecerse mediante la Teoría de los Recursos y la Teoría de Juegos. La Teoría de los Recursos de alguna forma se encuentra implicada en la Teoría de la Organización, puesto que el enfoque de esta última se centra en el acceso o desarrollo de aquellos recursos y capacidades que la empresa no posee o no controla. Establecer una relación de cooperación con otra empresa permite hacer uso de sus recursos (Casanueva, Castro, & Galán, 2006) y aprovechar sus capacidades y conocimiento.

Las relaciones de cooperación también pueden ser un medio a través del cual se desarrollan sinergias (Martín & Gaspar, 2005); (Montoro, 2005). Éstas se obtienen al compartir, acceder o complementar recursos, capacidades, conocimiento, experiencia y del acceso o transferencia de tecnología, que incrementan el potencial estratégico para lograr los objetivos comunes de las empresas en el vínculo.

La cooperación es un proceso difícil de lograr, ya que en las MiPyMEs se percibe una baja inclinación a la asociación y cooperación. Desde hace años en países como México, la creación, consolidación y fortalecimiento de las MiPyMEs es fundamental para dinamizar el crecimiento

económico, generar empleos permanentes y conservar los que ya existentes (Simón & Rueda, 1998).

Debido a la gran variedad de esquemas existentes en la asociación y cooperación de pequeñas y medianas empresas se ha visto abordada por diversos autores y organizaciones, desde los famosos distritos industriales por Marshall (1890), pasando por los sistemas regionales de innovación hasta la actual posición dominante de los clústers reconocidos por las diferentes investigaciones de Michael Porter, además el uso de alianzas estratégicas, para efecto de este estudio se adoptará la definición de cooperación inter-empresarial de Araiza & Velarde (2008) mencionada anteriormente, la cual fue elaborada a partir del trabajo que realizaron para fundamentar el estudio del proceso dinámico de la cooperación inter-empresarial.

Dada la constante evolución que ha tenido este concepto, se puede referir en general que las distintas definiciones resultan coherentes y complementarias entre sí, lo que posibilita deducir los principales elementos característicos de la cooperación inter-empresarial. Por tal motivo, tomando como referencia la literatura consultada podemos afirmar los alcances de la cooperación inter-empresarial en la producción, la innovación, la administración y el mercado de las MiPyMEs del ramo mueblero, desde una primera instancia refiriéndose a la literatura internacional y su evolución (Tabla 2 y 3).

Tabla 2. Definiciones de la cooperación inter-empresarial en la literatura internacional

Autor / Termino empleado	Definición
Schermmerhorn (1975): Cooperación Interorganizativa	“Presencia de relaciones deliberadas entre organizaciones, que de otra forma serian autónomas, para el logro conjunto de los objetivos operativos individuales”
Astley y Fombrun (1983): Estrategia colectiva	“Movilización conjunta de recursos y formulación de acciones dentro de colectivos de organizaciones”
Porter y Fuller (1988): Coaliciones	“Alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse”
Jorde y Teece (1989): Alianza estratégica	“Relación bilateral caracterizada por el compromiso de dos o más empresas socias para alcanzar un objetivo en común”
Auster (1992): Vínculos interorganizativos	“Relaciones entre dos o más organizaciones formadas para transferir, intercambiar, desarrollar o producir tecnología, materias primas, productos o información”
Badaracco (1992): Alianzas	“Acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten autoridad administrativa, establecen vínculos y aceptan la propiedad conjunta”
Sriram, Krapfel y Spekman (1992): Relación de intercambio colaborativo	“Relación en la que las partes que negocian desarrollan un esfuerzo cooperativo a largo plazo y una orientación común hacia el cumplimiento de sus objetivos individuales y mutuos”

Fuente: Cobo (2008).

Tabla 3. Definiciones de la cooperación inter-empresarial en la literatura española

Autor / Termino empleado	Definición
Salas (1987): Cooperación entre empresas	“Cualquier forma de acuerdo con una vigencia temporal, duradera y no esporádica, por la cual dos o más empresas integran parcialmente sus actividades sin que se llegue a producir una fusión total y afectando operaciones de diversos tipos”
Costa (1989): Acuerdo de cooperación	“Dichos acuerdos implican, por un lado, el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones y, por otro, el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos”
Fernández (1991): Cooperación	“Acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas”
García (1992): Acuerdo de cooperación	“Toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo”
Menguzzato (1992): Cooperación empresarial	“Acuerdo explícito, a medio o largo plazo, entre dos o más empresas, y en relación con una parte de la actividad global de las empresas partenaires”
Santesmases (1996): Alianza estratégica	“Asociación entre empresas cuyo fin es la consecución de algún objetivo estratégico, a largo plazo, y mejorar su posición compensativa”
Cuesta (1999) Alianzas estratégicas	“Unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad, para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas como conjunto”
Trigo y Drudis (1999): Alianzas estratégicas	“Acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características: a) Están relacionadas con su actividad productiva; b) Son tendentes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados; c) En ellas la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación”
Fernández y Arranz (1999): Cooperación empresarial	“Todo acuerdo llevado a cabo, bien entre competidores directos, denominado por algunos autores como alianza estratégica, bien con distribuidores o proveedores, o con cualquier otra empresa con la que en principio no existe relación alguna, al objeto de realizar un proyecto empresarial común”
Araiza y Velarde (2008): Cooperación inter-empresarial	“Cooperación inter-empresarial como la interacción de las Pymes independientes con un propósito específico, que les permiten intercambiar recursos que mutuamente las benefician”

Fuente Cobo (2008).

Asociado a esto se alude que los acuerdos de cooperación inter-empresarial son necesarios para que las empresas colaboradoras obtengan una serie de ventajas competitivas. Por lo que, estas ventajas motivan a las empresas a cooperar en distintos aspectos, siendo la idea general y principal la mejora de la competitividad, que se hace evidente al dejar la empresa su aislamiento e introducirse en una serie de relaciones entre empresas, esto ayuda a procurar tener una mayor

flexibilidad, mediante el sistema de relaciones más ágiles, versátiles y eficaces que se establece entre unidades económicas independientes, mediante el cual permite participar en nuevos conocimientos e informaciones respecto a las actividades que conforman cada una de sus cadenas de valor.

Es necesario mencionar la importancia de una buena cooperación inter-empresarial antes y durante la creación de un clúster para que este obtenga resultados altamente favorables por lo que se considera a la misma como

la interacción de las PyMEs independientes con un propósito específico, que les permiten intercambiar recursos que mutuamente los benefician, y la plantean como un proceso dinámico que consta de cinco etapas: i) necesidades que impulsan a las empresas a cooperar, ii) búsqueda y selección del socio con el que se va a cooperar, iii) estructura del acuerdo de cooperación, iv) actividades de cooperación inter-empresarial y v) resultados de la cooperación (Araiza & Velarde, 2008).

Por tal motivo el objetivo de la cooperación inter-empresarial es el de mejorar la eficiencia y la efectividad de las empresas y esto les hará más competitivas.

A su vez Gulati (1998) sugiere que al cooperar, las empresas seleccionan a sus socios en función de la interdependencia existente entre los recursos poseídos por cada uno de ellos; en este contexto, según Barney (2001), las alianzas entre empresas que ponen en común sus mejores recursos y capacidades para competir de forma coordinada.

Es relevante identificar las diferentes tipos de cooperación inter-empresarial a la cual diversos autores han tipificado entre las pequeñas y medianas empresas, en este estudio se utiliza la tipología que Araiza, Velarde y Chávez (2014) construyeron y confirmaron empíricamente, la cual está basada en los esquemas clasificatorios de los tipos de cooperación empresarial de Escribá, Sánchez y Sánchez (2003) y Madero y Quijano (2006). Las áreas consideradas en esa tipología

son cuatro y están basados en las necesidades de la empresa que determinan el objetivo de la cooperación: cooperación para producir, cooperación para innovar, cooperación para mercado y cooperación para administrar y son definidos en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4. Áreas de cooperación inter-empresarial

Áreas de cooperación Inter-empresarial	
Cooperación para producir	Se establece para la obtención de economías de escala, disminuir costos y mejorar la calidad y productividad de las PyMEs.
Cooperación para innovar	Se establece entre las PyMEs para disminuir riesgos, costos y tiempo principalmente asociados a propiciar y desarrollar su potencial innovador.
Cooperación para Mercado	Se establece entre las PyMEs para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de sus productos; obtención de economías de escala para acceder a mercados y reducción de costos.
Cooperación para administrar	Se establece entre las PyMEs para desarrollar la capacidad empresarial y tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivo fiscales así como efectuar el entrenamiento de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Araiza, Hernandez, & Sanchez, 2012.

La cooperación inter-empresarial entre sus múltiples características permite llevar a cabo la integración de un clúster el cual se podría definir como

un grupo de empresas e instituciones conexas e interconectadas, pertenecientes a uno o varios sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, unidas por rasgos e intereses comunes y complementarios, en torno a un giro industrial, cadena productiva y/o producto, buscando incrementar colaborativamente su productividad, economías por asociación y su competitividad a nivel nacional e internacional, con el apoyo decidido y subsidiario del gobierno (Porter, 1998).

Finalmente cabe mencionar que la importancia de las empresas del ramo mueblero en Jalisco que en su intento por ser competitivas han llegado a impulsar la creación de un clúster que les permitirá obtener ventajas competitivas sobre sus competidores, esto de igual manera les permitirá fortalecer sus relaciones sociales y por medio de la cooperación inter-empresarial lograrán mantenerlo sin ningún inconveniente fuera de sus objetivos.

1.2 Clúster

La clusterización se define generalmente como el proceso de las empresas y otros actores localizados dentro de un área geográfica concentrada, cooperando en un determinado nicho funcional y estableciendo vínculos estrechos de alianzas de trabajo para mejorar su competitividad colectiva.

La definición de “clúster” se encuentra involucrada dentro de diversos enfoques teóricos los cuales intentan responder los motivos por los cuales estos se forman y se desarrollan. Las escuelas teóricas que influyen en la teoría económica de los clúster se encuentran esquematizadas en la Figura 1.

Cabe destacar que cada escuela teórica tiene gran importancia ya que se fueron desarrollando y realizando a través de los años por cada uno de los autores que se mencionan en el esquema a partir de lo anterior, estas permitieron la aportación de conocimiento económico para el desarrollo sustentable de los clúster dentro del ámbito empresarial, lo que ha concebido su aplicación en los diferentes países y con esto ha permitido el crecimiento competitivo de las industrias por el uso adecuado de la teoría adquirida para la creación y formación de un clúster.

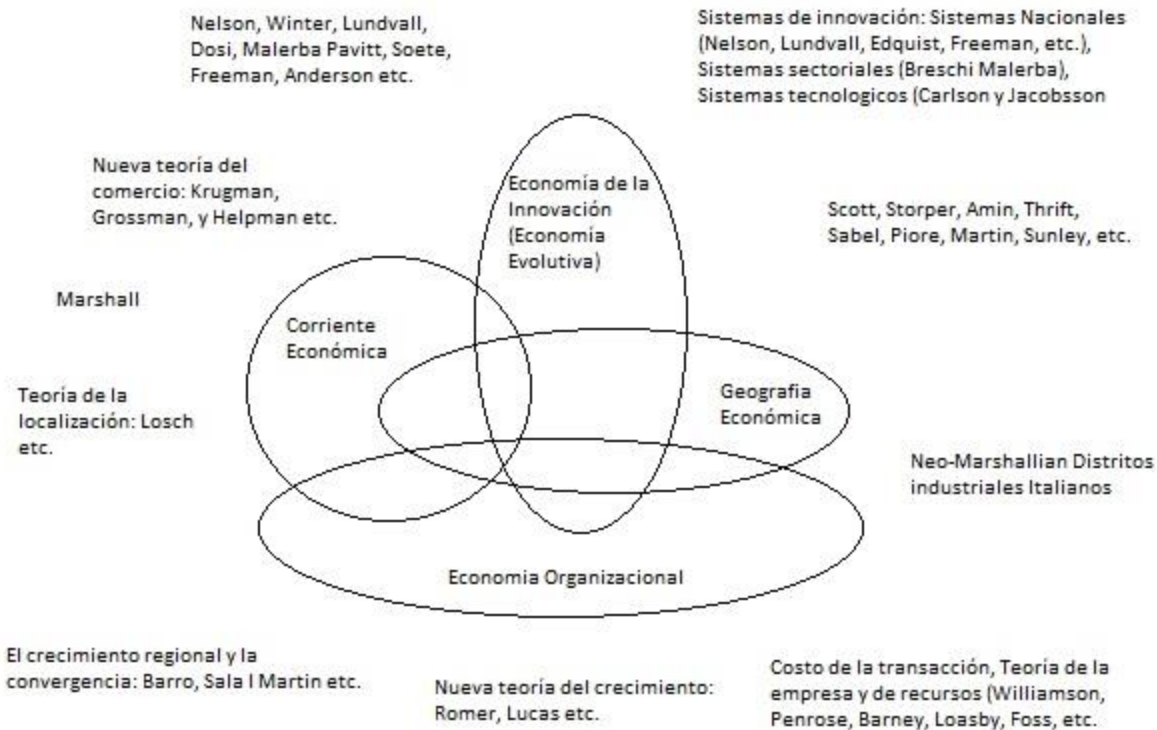


Figura 1. Escuelas teóricas que influyen en la teoría económica de los clúster
Fuente: Dahl (2001)

Ahora bien, con referencia a aquellas teorías que han tenido mayor relevancia en los clúster podemos iniciar con “las teorías de la localización” elaboradas por Alfred Marshall en 1890, el cual menciona el desarrolló del concepto de ventajas de aglomeración vinculadas a los rendimientos crecientes a escala. Además identificó tres razones diferentes a favor de la concentración de una actividad que:

- Genera un centro industrial, que beneficia tanto a trabajadores como a empresas.
- Es un centro industrial que permite el aprovisionamiento, en variedad y a un costo inferior.
- Es un centro industrial que genera lo que Krugman denomina ósmosis tecnológica.

La base de las teorías de la localización o de la ubicación reitera la importancia del costo de transporte en el costo final, es por ello que algunas actividades se ubican preferiblemente cerca

de la materia prima mientras que otras se emplazan cerca de los mercados a los cuales destinan su producción, al tiempo que otras se ubican en forma intermedia o en otro lugar.

La teoría de los encadenamiento por Hirschman en 1958 comprende los acoplamientos hacia atrás y hacia adelante. Esta teoría se refiere a los encadenamientos como los efectos indirectos sobre la producción, ingreso, empleo e impuestos, además los cambios ambientales en industrias conexas, ofertantes o demandantes de una industria dada, causados por cambios externos a ella. Asimismo, los supuestos de los encadenamientos procuran mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece lo que se considera como encadenamientos hacia atrás, o eslabonamientos hacia adelante.

La teoría se refiere que el término “clúster” es original de Czamanski & Ablas (1979) quienes lo usaron para referirse al proceso de agrupamiento entre empresas que se concentraban en sitios próximos y se organizaban en base a una especialización flexible a lo largo de la cadena de suministro.

El término a utilizar para este estudio es el mencionado por Michael Porter (1998) donde define los clúster como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.

El modelo de Porter (1991) contrastó el término de clúster para designar concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la

productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento.

De acuerdo con lo mencionado por Quintero y Martínez (2012) en su artículo “experiencias de vinculación Universidad – Industria: desarrollo del clúster mueblero de Jalisco” podemos mencionar que el clúster es conceptualizado como un grupo de empresas con actividades complementarias entre sí localizadas en un área geográfica delimitada, que tienen una estrategia común y las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad y competitividad.

Es importante mencionar que los clústers son ecosistemas, no asociaciones. Son geográficamente grupos de empresas que dependen de otras empresas e instituciones cercanas para su sustento en una variedad de maneras. Las organizaciones que representan a los miembros y los individuos son el resultado, no la fuente, de independencias y una de las organizaciones clave en un grupo, pero sus miembros no constituyen un clúster (Porter, 1998). El peligro en la promoción de asociaciones de un clúster es que se confunden con el grupo en sí y no son sólo un elemento de una estrategia basada en la agrupación más grande. Medidas de éxito de la asociación clúster, como la pertenencia o subvenciones recibidas, se confunden con las medidas de éxito de la agrupación.

Dentro de los clúster incluye encadenamientos productivos, estos son integraciones horizontales y verticales, en redes empresariales alrededor de actividades localizadas en territorios que ofrecen ventajas producto de su localización, de la dotación y calidad de sus factores de producción, de la calidad de sus instituciones y de la interacción entre las redes empresariales, las instituciones, las autoridades locales, las redes sociales, los tipos y la naturaleza de la demanda (Palacios, 2010).

Sin embargo cada autor muestra que existen características específicas para identificar un clúster, un complejo productivo, un distrito industrial, agrupaciones industriales, agrupaciones locales, trama productiva e incluso lo han nombrado de acuerdo a su traducción como racimo y enjambres. Hay muchas formas como se le puede llamar a este tipo de actividad, inclusive todas engloban características similares como se muestra a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5. Definición de clúster

Autores	Acercamiento a la definición del concepto Clúster
Marshall (1890)	"la aglomeración especializada y flexible de pequeños negocios"
Czamanski & Ablas (1979)	"proceso de agrupamiento entre empresas que se concentraban en sitios próximos y se organizaban en base a una especialización flexible a lo largo de la cadena de suministro"
Porter (1998)	"una forma de organización de la cadena de valor que se encuentra situada entre la mano del mercado, por un lado, y jerarquías organizacionales o integración vertical, por el otro". La proximidad local de compañías e instituciones, y el establecimiento de relaciones entre ellas, procura una mayor coordinación y confianza que la simple interacción de mercado entre actores dispersos geográficamente. La coordinación y confianza entre organizaciones son mucho más flexibles que las que proveen las integraciones verticales o las relaciones formales entre empresas como redes, alianzas o colaboraciones".
Rabellotti (1998)	"agrupamiento de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas geográficamente y con una especialización sectorial, vinculadas hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos, también es necesario un entorno cultural y social común que vincule de manera efectiva a los agentes económicos y permita la creación de códigos de comportamiento comunes implícitos y explícitos, además, una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo vinculadas a los agentes económicos".
Ramos (1998)	"una concentración geográfica y/o sectorial de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva".
OECD (1999)	"la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluye proveedores especializados) vinculados entre sí en una cadena de producción que añade valor. Los clúster también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores) y clientes".
Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, (2005)	"una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia histórica social".

Fuente: Elaboración con base en autores citados.

De la misma forma en la que existen diferentes definiciones de clúster, así también, se tienen diversas teorías, enfoques o tesis como se mencionó anteriormente que explican el porqué de la formación de dichas aglomeraciones industriales. Entre las principales características sobre las que se basan estas teorías se pueden señalar: La ubicación o situación geográfica, la forma de

integración inter-empresarial, la competitividad, y la dotación de factores naturales (Perego, 2003).

De esta forma las actividades en clúster se definen exclusivamente por las acciones de la asociación. Además, se cree que son dependientes de un corredor o facilitador. El "Libro Verde" (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003), un análisis de las actividades del grupo, afirma que el 89 por ciento de todas las iniciativas de agrupación tiene un facilitador para gestionar la actividad, la mayoría de los cuales hacen esto por lo menos a tiempo parcial y tienen una oficina, en este caso el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco cuenta con sus representantes los cuales durante el periodo 2009-2015 han estado apoyando a las empresas integradoras del clúster con algunas limitaciones en la cooperación inter-empresarial.

Esta distinción no reduce el valor de las asociaciones de miembros, que pueden crear el ambiente necesario para construir nuevas relaciones como las ya vistas en las asociaciones de AFAMJAL, AFAMO, CIMEJAL, la cuales están dentro de la industria mueblera. El uso de un sistema como el marco que reconoce los clústers permite crear corredores informales, inclusivos y libres lo que logra que estos sean inevitables, y esto a su vez permite fortalecer el clúster. Las asociaciones, por otro lado, son formales y exclusivas y en estas los miembros obtienen ventajas con respecto a los no miembros.

La importancia que tienen los clústers para poder comprender el desarrollo industrial fue señalada por primera vez por el economista británico Alfred Marshall a fines del siglo XIX, aunque su consideración fue posteriormente dejada de lado (Meyer-Stamer & Harnes-Liedtke, 2005). El concepto predominante en ese momento no era el de las economías externas, que constituyen la ventaja básica de los clústers, sino el de las economías de escala. La situación comenzó a cambiar

en los años 1980 cuando los observadores externos detectaron en Italia el florecimiento de un sector de pequeñas y medianas empresas. El análisis de los clústers y conglomerados productivos adquirió un impulso importante luego que Michael Porter publicara “Las Ventajas Competitivas de las Naciones” en 1990, donde enfatizaba la importancia que revestían los clústers para la competitividad industrial (Meyer-Stamer & Harnes-Liedtke, 2005).

Así mismo, la estrategia empresarial conocida como clúster en la actualidad, ha sido utilizada exitosamente en diversas regiones del mundo y bajo condiciones socio-geográficas y económicas muy diferentes Alemania, Italia, Francia y España en Europa y en América. Estados Unidos es el ejemplo más claro de éxito empresarial a través de aglomeraciones industriales, ya que en estos momento cuenta con varias ciudades que favorecen este tipo de práctica empresarial para atraer nuevas industrias hacia ellos y desarrollar tecnológicamente su región.

Las empresas localizadas en clúster geográficos o distritos industriales se benefician competitivamente a través del acceso a habilidades y procesos de retroalimentación del conocimiento entre las empresas (Quintero & Martínez, 2012), además no solo se favorecen entre ellos sino, que detonan el comercio de productos para satisfacer sus necesidades de insumos.

Cabe mencionar que al igual que cualquier idea popular y fuertemente comercializado, las agrupaciones de empresas pueden ser una estrategia eficaz pero, si mal aplicado o sobre promovido como, por ejemplo, panaceas para el crecimiento económico y la sostenibilidad, se convierte en una promesa vacía. En su mejor momento, los clústers son medios para la comprensión de una economía para formular eficaces intervenciones del sector público eficientes que sirven al bien público. En su peor momento, los clústers son trucos para justificar las intervenciones del sector público mal concebidas (Rosenfeld, 2005).

Un elemento importante en el desarrollo de un clúster es el tiempo con el que estos realizan su desarrollo ya que este puede diferir dependiendo de un clúster u otro, además, del ritmo con el que cada uno vaya realizando sus actividades. Dentro del ciclo de vida de un clúster se puede identificar tres fases la cuales son: fase héroe de espíritu emprendedor, madurez y renacimiento (Figura 2).

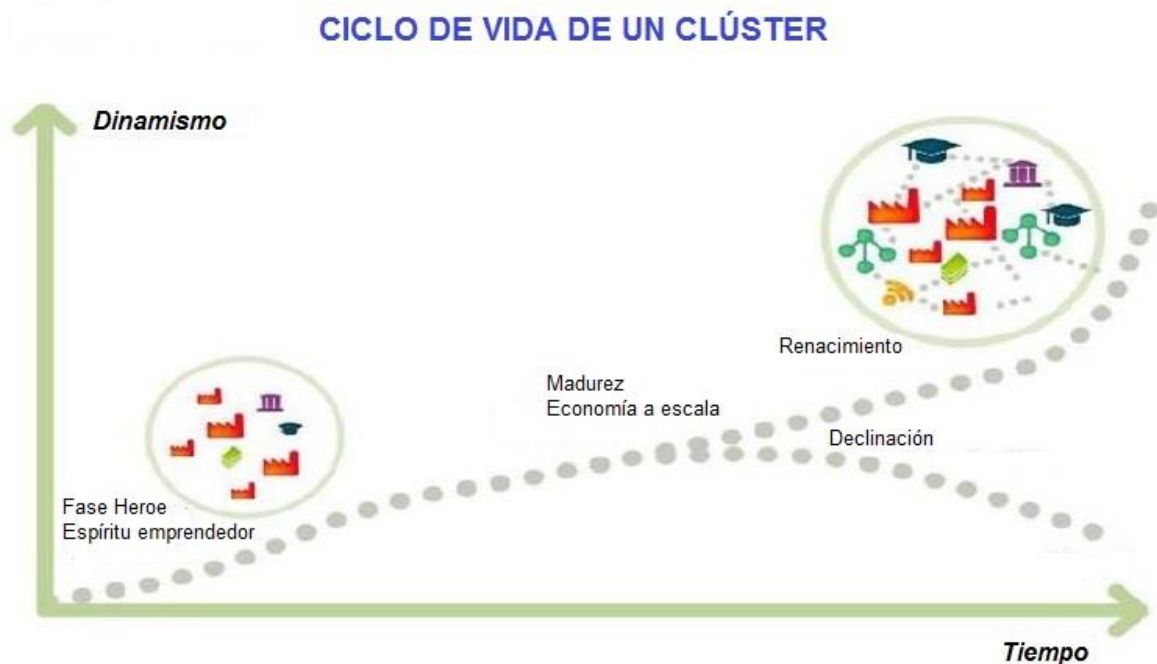


Figura 2. Ciclo de vida de un clúster
Fuente: Sölvell (2008).

La fase héroe es conocida de igual forma como de espíritu emprendedor según Sölvell (2008), quien inicia en esta primera fase como “semillas típicas”. Se refiere a semillas típicas cuando las ventajas naturales tales como la ubicación, el fácil acceso a materias primas y vías de transporte, además de demandas particulares o habilidades que se pueden tener dentro de la región.

Se considera que el inicio de un clúster tiene lugar cuando un grupo de empresarios adquieren la necesidad de iniciar a trabajar en actividades relacionadas o afines en una región en

particular (Concentración incipiente) para que estos obtengan un beneficio mutuo de este trabajo en conjunto.

Posteriormente los empresarios analizan las posibles oportunidades comunes a partir de vínculos que podrían tener estos para desarrollan esfuerzos de colaboración (aglomeración emergente). Si esta iniciativa logra ser exitosa (aglomeración en desarrollo), otro empresarios que permanecen a la expectativa de sus avances como grupo empresarial querrán unirse y entrar en el negocio rápidamente. Mediante el desarrollo de las mismas actividades u otras relacionadas se establecen nuevos vínculos y encadenamientos productivos entre los actores.

La fase de madurez es cuando el clúster ya es identificable por sí solo, esto se puede dar por que ya cuenta con estrategias dominantes y economías de escala a las que han podido llegar con su esfuerzo, además, se crea una imagen común, mediante un logotipo, una página web o una connotación vinculada a la zona o la actividad.

La etapa del renacimiento o transformación del clúster, es cuando se inicia un nuevo ciclo con la inclusión de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevas estrategias, incluso nuevos mercados y en donde se decide si este seguirá hacia un nuevo nivel de colaboración o estos desisten de sus trabajos en conjunto. Las empresas deben adaptarse a los constantes cambios globales e innovar para que estas puedan sobrevivir y no estancarse en el mercado, esta se considera una forma con la cual se puede evitar el declive del clúster y que este a su vez se convierta en un caso de éxito. (CEPAL, 2005; Sölvell. 2008).

1.3 Competitividad

Los cambios importantes generados en la condición económica internacional, han llevado implícita la idea de la internacionalización y el entorno internacional, esto motiva a las empresas a demandar nuevas capacidades que garanticen su supervivencia para un mundo cada vez más interrelacionado. Entre éstas podemos destacar el rápido crecimiento del comercio internacional, el desarrollo de los mercados de capital internacionales, la continua proliferación de la inversión extranjera, la acelerada transmisión de tecnología a través de las fronteras, la creciente importancia de los acuerdos de cooperación y el aumento de la regionalización de la economía mundial. Viendo la perspectiva de esta situación, resulta perfectamente comprensible el creciente interés de impulsar la competitividad local, nacional e internacional, así como la profusión de estudios y trabajos sobre la misma y los medios para conseguirla.

En base a lo anterior, se encuentra una necesidad preponderante de las micro, pequeñas y medianas empresas de una región determinada sean apoyadas con el fin de incrementen su competitividad, a través de aumentar su productividad, apoyando la sustitución de las importaciones e incrementando sus exportaciones integrándose en cadenas productivas (Simón & Rueda, 2004). Mediante las cuales permitan a los empresarios llegar a sus objetivos y ser más competitivos frente a otras empresas.

La competitividad se define según Martínez Serna (1999) como “la capacidad que ésta manifiesta para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, manteniendo o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados” esto les permite

mantenerse dentro de la competencia con las demás empresas, a través de la inversión de las utilidades generadas.

Michael Porter (1998) en su libro “ser competitivo” menciona que la competitividad está determinada por la productividad, la cual está definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

Porter a su vez en su libro “la ventaja competitiva de las naciones” (1991), menciona que la competitividad de las empresas es resultado de la competitividad de las naciones, por tal motivo se considera que esto depende de la interacción de cuatro condiciones que permiten esta acción y a su vez, también pueden impedir el obtener una ventaja competitiva, estas se consideran de la siguiente manera:

- 1. Las condiciones de los factores, significa que cada país tiene en su haber, ciertas características económicas o tecnológicas, que lo hacen desarrollar más y mejores condiciones para el surgimiento de nuevas empresas y demás actividades productivas en relación a los demás países.*
- 2. Las condiciones de la demanda, esto es que, el cliente determina los niveles de producción y los métodos de fabricación de un producto.*
- 3. Los sectores de apoyo industrias relacionadas, es decir, cuando empresas cierto rango se interrelacionan para poder obtener beneficios mutuos.*
- 4. Implementar estrategias estructurales para obtener una ventaja competitiva tomando en cuenta el actuar de las empresas rivales.*

Desde un punto de vista sectorial, se define la competitividad como “la capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad” (Cohen, Teece, Tyson, & Zysman, 1984). Considerando esta definición permite resaltar como principal función la de incrementar la utilidad en base a la mejora competitiva.

A partir de 1991 Porter dentro de unos de sus importantes estudios de competitividad y la relación con la creación de un clúster menciona que las ventajas competitivas han desplazado de manera definitiva la concepción clásica de las ventajas comparativas en las cuales las capacidades en la dotación de recursos naturales de un país determinaban el nivel competitivo de los países.

La importancia de la competitividad ha impulsado a las empresas a buscar nuevas estrategias que le permitan entrar en el papel de crecimiento competitivo y por tal motivo se ha encontrado que la formación de un clúster es idónea para cubrir sus necesidades ya que éste tiene como propósitos el cubrir las expectativas financieras, comerciales, operacionales, desarrollo humano y capital social, de las empresas que lo conforman.

Esta estrategia competitiva conocida como clúster se ha visto reflejada en diferentes países como Italia, donde un gran número de empresas similares y complementarias ubicadas en estrecha proximidad entre sí compartió los recursos y cooperó en beneficio mutuo, en Estados Unidos se ha visto en ciudades como Manhattan con empresas de tecnología de la información o Minnesota y Dakota con empresas de la industria metalúrgica y en Alemania y Dinamarca con situaciones totalmente similares a las anteriores mencionadas.

Dentro del contexto de la competitividad cabe mencionar enfoques que se le da a la competitividad de acuerdo con diferentes autores y las variantes que estas definiciones pueden tener. La literatura tiene un enfoque de competitividad empresarial la cual se trabaja en torno a la organización, tiene un enfoque de competitividad sistémica con su entorno a la forma de trabajo y las habilidades que las empresas implementan.

Por otra parte, haciendo referencia a lo que menciona Morales & Beach (2000) sobre la competitividad en donde se describe está en su surgimiento en forma paralela dentro de los ámbitos macroeconómico, es decir, la administración gubernamental y los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y microeconómico, en el que las empresas se proponen incrementar su eficiencia, productividad, calidad, con el propósito de tener un desempeño mayor al de sus competidores.

La competitividad empresarial busca que el sector logre identificar sistemas de calidad internacionales y procesos de innovación, esto con la finalidad de que el mueble obtenga un valor agregado. La competitividad en una empresa por Morales & Beach (2000), define como *“la capacidad para disponer de algún atributo que le permiten un desempeño empresarial superior que le otorga cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor”*, a su vez, Porter (1996) la considera como una capacidad para operar rentablemente y competir exitosamente en los mercados mundiales.

Para que una empresa pueda ser competitiva se considera que estas dependen tanto de los factores internos (empleados, directivos, accionistas, dueños de empresas, entre otros) como de los factores externos (proveedores, clientes, inversionistas, gobierno, entre otros) ya que estos deben de incentivarse directamente por la empresa realizando unas buenas relaciones públicas, debido a

que este es considerado como otro punto estratégico de competitividad, para que estas obtengan su competitividad empresarial en el momento en que estas estén en condiciones para competir con otras del mismo giro en similares o iguales mercados (Aragón & Rubio, 2005).

Este tipo de competitividad se considera como la capacidad que las empresas tienen para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada, con las exigencias de sus clientes al mejor costo en el mercado para que esta permita sustentar (Porter, 1998). “la empresa se mantenga o acreciente su cuota en el mercado”.

La competitividad sistémica puede verse implementada por las empresas a través de la creación de clúster, esto con la finalidad de generar un patrón en conjunto organizativo de las empresas. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1994), por tal motivo la competitividad sistémica es realizada cuando la organización ha logrado la implementación de los llamados “6 círculos de la competitividad” en los cuales se menciona como: la microeconomía, lo meso-económico, macroeconómico, internacional, Institucional y el político-social, lo que ha llevado a las empresas a cualidades como el ser inteligentes, flexibles y ágiles; integradas por un capital organizacional, logístico e intelectual, competitivo y eficiente tanto a nivel nacional como internacional.

El término sistémico está dirigido a la especialización en la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización, lo que constituye el estado de suministro de bienes y servicios. (Hatzichronoglou, 1997), esto permite generar mejores análisis, planteamientos e implementación de los sistemas con los que se dirige y desempeña cualquier organización.

Por otra parte en el libro “Procesos de clusterización en Jalisco” se menciona que “cuando las empresas interactúan y colaboran complementando sus recursos y estrategias, estos pueden generar capacidades colectivas, eficiencia y sinergia que les permiten competir exitosamente con empresas de otras regiones y países”(Arechavala, 2014:7), a su vez, considera que el clúster se refiere a conglomerados de empresas y organizaciones cuyas actividades se complementan para fortalecer su competitividad colectiva, además, señala elementos básicos para posibilitar el hablar de una integración potencial y de la eventualidad de un clúster competitivo, donde considera a estos como procesos de interés en colaboración, coordinación, aprendizaje colectivo, sinergia y capital social.

CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA MUEBLERA DE JALISCO: DIAGNOSTICO DE SUS TRAYECTORIAS Y LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN.

Este capítulo aborda de primera instancia la situación actual que está viviendo a la industria del mueble de Jalisco a través de un diagnóstico en su trayectoria visualizando su alcance en competencia y desarrollo con bases estadísticas otorgadas por el INEGI y algunas otras investigaciones realizadas por académicos y empresarios de la industria como la Dra. Katia Lozano (El sector mueblero de Jalisco de frente a una iniciativa de clúster), Dra. Araiza (La cooperación inter-empresarial y su relación con el desarrollo de las capacidades tecnológicas en las PyMEs), AFAMO (información recuperada de entrevistas), AFAMJAL (información recuperada de entrevistas) entre otras. Con base en lo anterior, continuaremos con las acciones de cooperación inter-empresarial que han realizado las empresas de la industria mueblera hasta el momento, para así tener un panorama completo de la situación en la que están actualmente sobre este tema.

La industria del mueble en México exterioriza carencias estructurales que desde hace varias décadas no ha podido superar esto expresado por los empresarios entrevistados. Con base en esto el sector ha mostrado bajo nivel de competitividad, además de muy ineficiente, esto con referencia a que el mercado interno es muy débil y la competencia de productos baratos procedentes de Asia (principalmente de China) crece exponencialmente cada día que pasa de acuerdo a lo mencionado por Carlos Morales en su artículo la triangulación del comercio China México (2014). La maquila y exportación de muebles por parte de México ha permitido sortear esta problemática ya que es el tercer país que más exporta muebles a los Estados Unidos y es el país número siete por sus exportaciones al mundo de acuerdo con datos proporcionados por INEGI (2014).

2.1 Asociaciones muebleras dentro del Estado de Jalisco

En la actualidad en el estado de Jalisco existen asociaciones en la industria mueblera que tienen como principal objetivo la agrupación de empresas del ramo mueblero para que los empresarios adquieran herramientas para defender los intereses del sector y aprovechar la sinergia que a su vez genera, además, estas tienen como fin individual el lograr su desarrollo en el sector para así lograr ser más competitivos frente a otras empresas del mismo ramo.

El Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco está conformado principalmente por 5 asociaciones que a pesar de ser diferentes cuentan con fines en común como lo es el desarrollo y crecimiento de sus empresas integrantes de cada uno de los gremios.

La Cámara Regional de la Industria de la Transformación del Estado de Jalisco (CAREINTRA), es una asociación que cuenta con más de 70 años desde su creación la cual busca estar cerca de las empresas que la integran con el objetivo de representarlas, servirles y buscar que estas sean más competitivas, esta asociación está integrada por más de 600 empresas de diferentes sectores y tamaños, además de ser un organismo de consulta obligada del Gobierno que busca representar e impulsar los intereses de la industria de la transformación, mediante la gestión de servicios que fortalecen la competitividad, productividad, rentabilidad y calidad en el Estado de Jalisco.

La Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL), es considerada en la actualidad como la institución empresarial del sector mueblero más importante del país por su larga trayectoria y el desarrollo de sus empresas asociadas, de acuerdo con lo mencionado en su sitio web. Esta asociación cuenta con tan solo 36 años de vida y en la actualidad tiene aproximadamente 90 asociados de la industria mueblera en el Estado de Jalisco, su misión es la de

representar, resguardar y consolidar el desarrollo integral de las empresas del sector mueblero a partir del fortalecimiento de los socios buscando que sean empresas de clase mundial, a través de la capacitación técnica, el desarrollo humano y el impulso de las exposiciones las cuales representan hasta el 90% de sus ventas anuales según algunos socios.

La Cámara de la Industria Mueblera del Estado de Jalisco (CIMEJAL), surge de la necesidad que tienen los socios de AFAMJAL por contar con una agrupación que pudiera representarlos como sector a nivel estatal y nacional, fue fundada hace 16 años y su propósito principal es facilitar el desarrollo de las industrias fabricantes de muebles por medio de la interacción con los diversos niveles de gobierno, además de realizar acciones para solución de problemas, proyectos y necesidades que se presentan en cualquier momento.

La Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO), fue fundada en 1995, esto debido a la sinergia que se estaba presentando en la región de Ocotlán Jalisco, y la necesidad que tuvieron los fabricantes de muebles de defender sus intereses a través de una asociación. En la actualidad cuentan con 67 miembros los cuales realizan acciones para impulsar el crecimiento y la unidad de sus socios, para así, lograr ser líderes en el mercado a nivel nacional y competir dentro de los mercados globales.

La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tlaquepaque / Tonalá (CANACO - Tlaquepaque), es una asociación fundada en 1980 la cual es una institución con intereses públicos, autónomos que representan, defienden y promocionan los intereses generales del sector ante el gobierno municipal, estatal y federal. Su misión es la de apoyar de manera tangible al comercio organizado de la zona, mediante la gestión y representación, ante las diferentes autoridades administrativas que inciden en la operación de nuestras empresas.

Cada una de las anteriores asociaciones mencionadas realizan acciones de cooperación para que sus agremiados tengan un mejor desempeño, a su vez, estos grupos decidieron integrarse desde el 2010 para formar el un Clúster de Muebles y Decoración en el Estado de Jalisco el cual ha estado trabajando en diferentes aspectos manteniéndose en una etapa emergente y en desarrollo sin aun poder estar cerca de llegar a su madurez.

De acuerdo con la información “producto de las entrevistas” a los empresarios entrevistados para esta investigación se logró obtener algunas acciones que se han trabajado en su conjunto en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco de los cuales *“se han considerado un total fracaso al no haber obtenido beneficio alguno por falta de elemento importantes como es la comunicación y el mal manejo administrativo del clúster”*⁴.

Algunas de las acciones que se han realizado en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco son eventos como exposiciones nacionales e internacionales en las cuales tienen la oportunidad de dar a conocer sus productos a compradores nacionales e internacionales, de estas exposiciones destacan la realizada por AFAMO en la ciudad de Ocotlán en el mes de enero, la realizada por AFAMJAL en la ciudad de Guadalajara.

Por otra parte se están realizando algunas acciones para desarrollar la innovación en conjunto, AFAMJAL realiza anualmente un concurso llamado Dimueble la cual tiene por objeto permitir que diseñadores externos a la asociación logren dentro de un espacio expresar e innovar en el diseño de muebles incentivando la creatividad de los participantes, por otro lado, se está realizando el proyecto MIND el cual es un proyecto por parte de AFAMJAL en donde se espera

⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

que los participantes a este concurso logren exponer sus proyectos de vanguardia ante productores nacionales e internacionales.

En el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco se ha creado un consorcio de exportación el cual tuvo como primer proyecto el viajar a casa Jalisco en la ciudad de Chicago para promover los productos de muebles y decoración, sin embargo, *“algunas fallas en la promoción de la actividad en la ciudad de Chicago provocó que esta acción fuera un fracaso”*⁵ de acuerdo a lo mencionado en las entrevistas con diversos empresarios, pero a pesar de esta situación algunos empresarios continuaron en este consorcio y algunos otros decidieron retirarse. Esta situación para algunas asociaciones ha sido una oportunidad para implementarla ellas mismas como AFAMO que en estos momentos se encuentra en trabajo de desarrollo de un consorcio de exportación para sus agremiados.

AFAMO es una de las asociaciones que más trabaja en el marco del clúster de muebles, esto se debe a que desarrolla la mayor cantidad de proyectos con sus asociados, otro proyecto ya desarrollado por su parte es la compra en común, el cual consiste en conseguir proveedores que les mejoren el precio y la calidad de sus productos para que así, ellos logren producir con mayor calidad y a un menor costo, lo que a su vez beneficia para que tengan una mayor utilidad al disminuir sus costos de materia prima y así puedan invertir en tecnología para sus empresas.

AFAMJAL por su parte está desarrollando una plataforma de ventas y exposición de sus productos, esto con el fin de que los asociados tengan más posibilidad de mostrar su mercancía

⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

más rápido que sus competidores para vender a proveedores nacionales e internacionales de alguna manera más eficiente y con un menor costo de ventas.

2.2 Tendencias e indicadores de la Industria Mueblera en México y Jalisco

La Industria del mueble en Jalisco conforme a los datos que presenta el censo económico 2014 (INEGI, 2014), muestra que a nivel nacional existían hasta el momento 32,156 unidades económicas (Tabla 6, Figura 2) las cuales se dedican a la fabricación de muebles y productos relacionados con la rama, además se menciona que de estos 2,897 se encuentran ubicados dentro del estado de Jalisco (Tabla 7, Figura 3), lo que permite calcular que en Jalisco se encuentran proporcionalmente el 9.01% de las empresas fabricantes de muebles a nivel nacional, clasificadas según se indica en el Tabla 7.

Tabla 6. Clasificación censal de la fabricación de muebles y productos relacionados

Rama	Sub-Rama	Definición de Actividad
3371		Fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería
	33711	Fabricación de cocinas
	33712	Fabricación de muebles, excepto cocinas, muebles de baño y muebles de oficina y estantería
3372		Fabricación de muebles de oficina y estantería
	33721	Fabricación de muebles de oficina y estantería
3379		Fabricación de productos relacionados con los muebles
	33791	Fabricación de colchones
	33792	Fabricación de persianas y cortineros

Fuente: INEGI (2014).

Tabla 7. Fabricación de muebles y productos relacionados

Rama	Unidades Económicas a Nivel Nacional	Unidades Económicas a Nivel Jalisco	Posición de Jalisco a Nivel Nacional
3371	30,291	2,671	Tercer lugar por debajo de Michoacán y el Estado de México
3372	1,192	159	Tercer lugar por debajo de DF y el Estado de México
3379	673	67	Segundo lugar por debajo del Estado de México
Total	32,156	2,897	

Fuente: INEGI (2014).

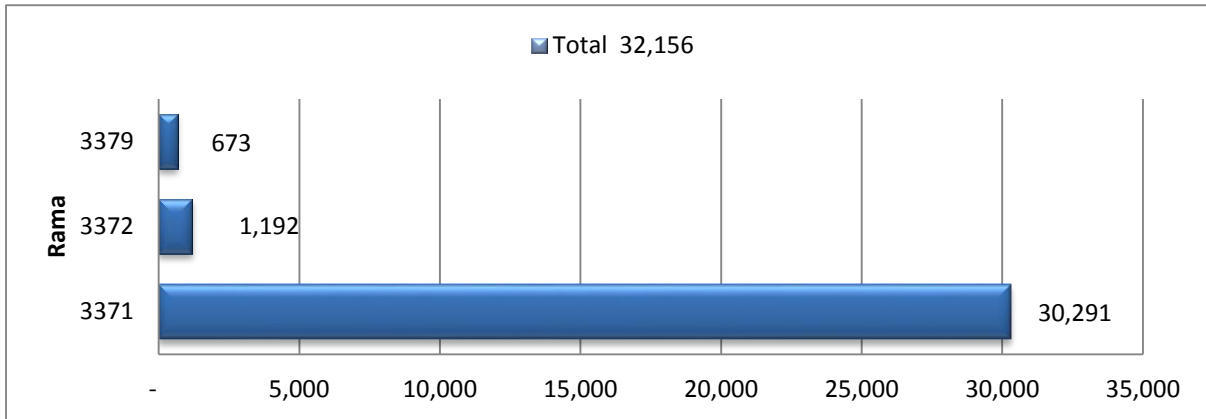


Figura 3. Unidades Económicas a Nivel Nacional

Fuente: Elaboracion propia con base INEGI (2014).

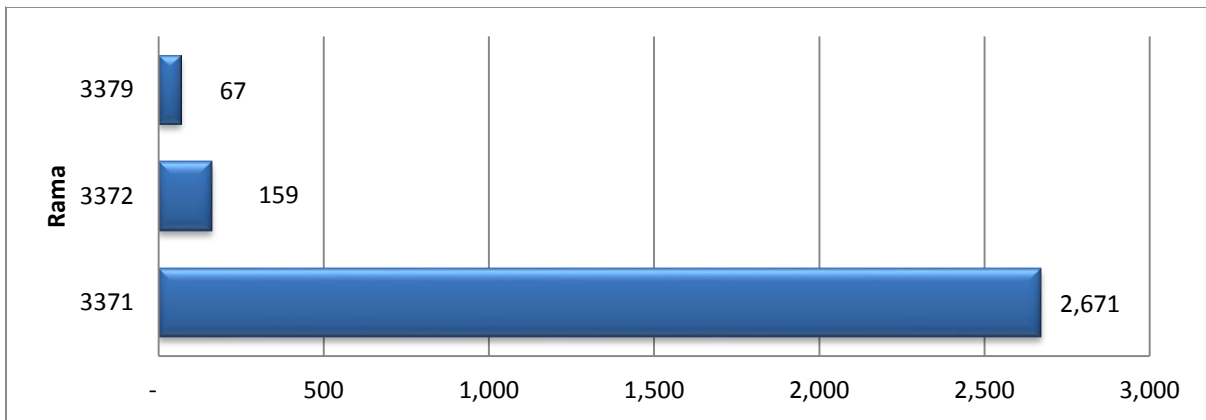


Figura 4. Unidades económicas a nivel Jalisco

Fuente: Elaboracion propia con base INEGI (2014).

Tabla 8. Fábricas de muebles y productos relacionados

Sub-rama	Unidades Económicas Nacionales	Unidades Económicas Jalisco	Posición de Jalisco a Nivel Nacional
33711	3,355	375	Primer lugar a nivel nacional
33712	26,936	2,296	Cuarto lugar por debajo de Michoacán, Estado de México y Veracruz
33721	1,192	159	Tercer lugar por debajo de DF y el Estado de México
33791	198	23	Cuarto lugar por debajo de Estado de México, Querétaro y DF
33792	475	44	Segundo lugar por debajo de Veracruz
Total	32,156	2,897	

Fuente: INEGI (2014).

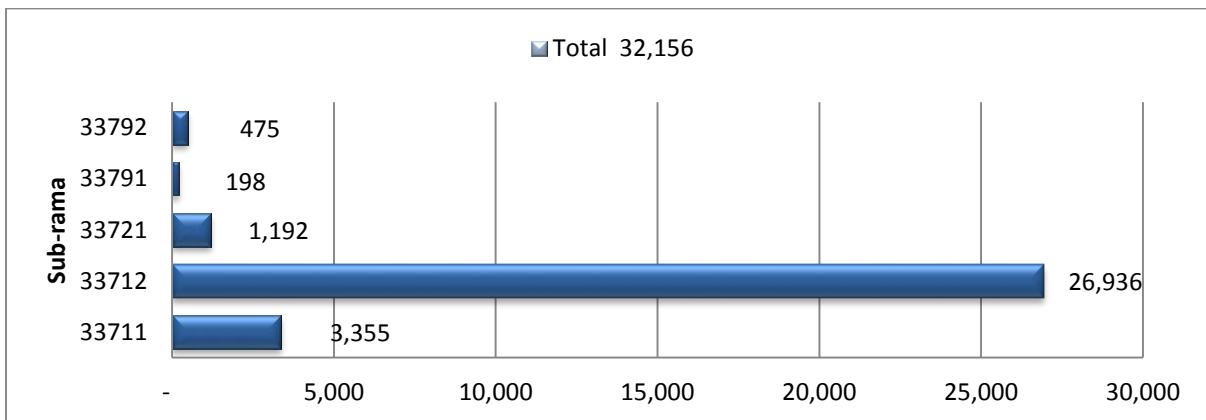


Figura 5. Fábricas de muebles y productos relacionados a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia con base INEGI (2014)

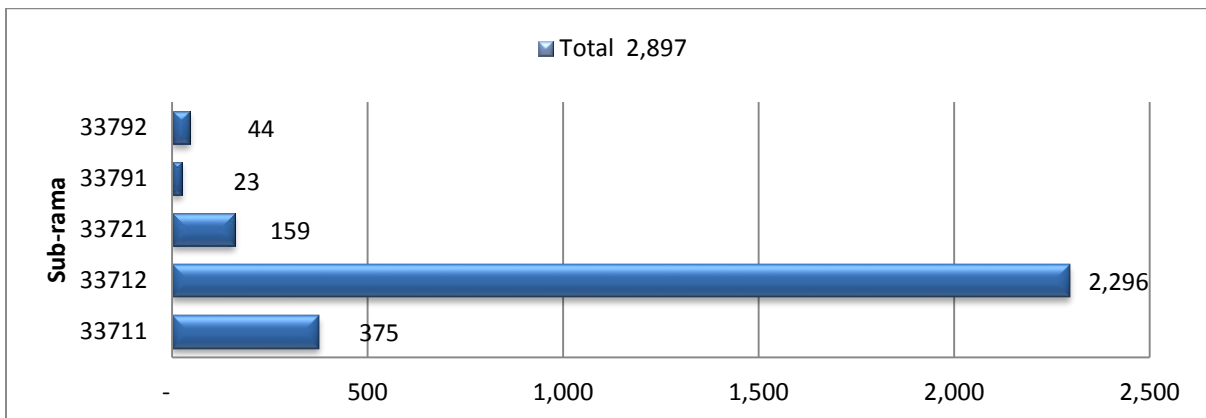


Figura 6. Fábricas de muebles y productos relacionados a nivel Jalisco

Fuente: Elaboración propia con base INEGI (2014)

La economía mexicana se ha visto afectada en los últimos años, debido a esto, se ha generado un panorama de depresión y crisis económica la cual se ha mostrado en no muy buenas

condiciones para la industria mueblera a nivel nacional, por tal motivo se ha visto afectada esta industria en la disminución de trabajadores asegurados y la poca recuperación de los mismos desde el 2008 a la fecha (INEGI, 2014).

Información reciente mostrada por el Instituto de Información Estadística y Geográfica con base en datos estadísticos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), muestra que en Jalisco con fecha 31 de Enero del 2015 tienen presencia en el estado 20,014 trabajadores relacionados con la “Fabricación, ensamble y/o reparación de muebles de madera y metálicos en Jalisco”, lo que permite obtener un 5.49% del total trabajadores asegurados en la industria de la transformación, la cual cuenta con un total de 364,425 trabajadores hasta la misma fecha. En el Tabla 9 y en la Figura 7 se muestra como han ido cambiando la cantidad de trabajadores asegurados en esta actividad económica.

Tabla 9. N° de trabajadores asegurados en Fabricación, ensamble y/o reparación de muebles de madera y metálico en Jalisco 2001 - Enero – 2015

Año	Actividad económica		Total
	Fabricación, ensamble y/o reparación de muebles metálicos y sus partes	Fabricación y/o reparación de muebles de madera y sus partes	
2001	4,331	16,738	23,070
2002	3,998	16,509	22,509
2003	3,837	15,877	21,717
2004	3,724	15,404	21,132
2005	3,729	15,310	21,044
2006	3,608	16,117	21,731
2007	3,530	16,286	21,823
2008	3,635	15,015	20,658
2009	3,487	14,852	20,348
2010	3,726	16,128	21,864
2011	3,605	16,233	21,849
2012	3,850	16,894	22,756
2013	3,950	16,525	22,488
2014	3,603	16,312	21,929
2015	3,677	16,337	22,029
% de Participación del total de trabajadores asegurados	18.1%	81.90%	100%

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos del Instituto Nacional del Seguro Social (IMSS).

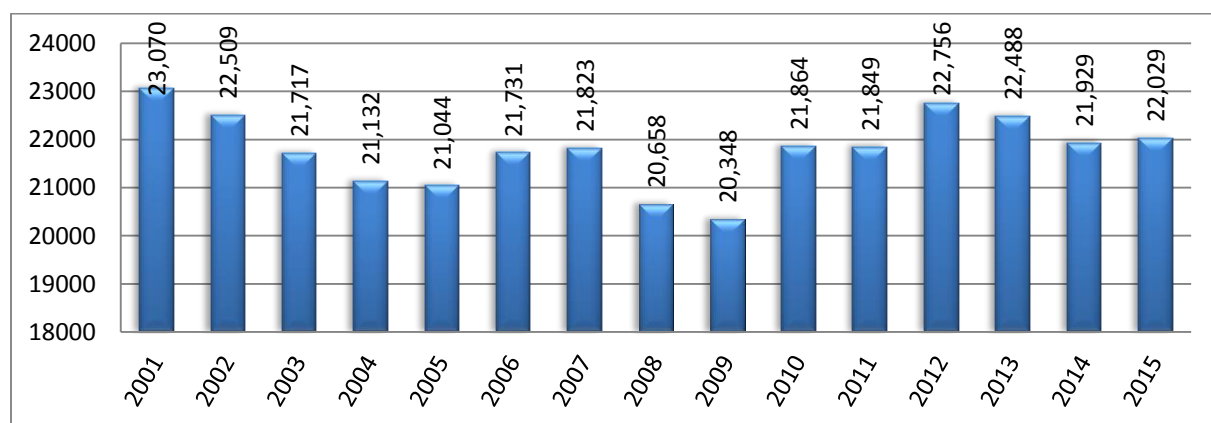


Figura 7. Evolución de trabajadores asegurados en la industria mueblera

Fuente: Elaboración propia con base INEGI (2014).

Con relación en lo anterior, la Figura 8 muestra la tendencia que ha experimentado el personal ocupado por parte del sector mueblero a nivel Jalisco. Las cifras señalan como en el 2008 y el 2009 hubo una gran disminución del empleo con una evidencia de tendencia negativa, sin embargo, en los años siguientes ha habido un mejorable incremento en los números sin aun poder alcanzar los que se tenían al principio del 2001. Las cifras anteriormente citadas se refieren al Subsector 337 fabricación de muebles y productos relacionados.

Respecto al Producto Interno Bruto (PIB) del país, los datos correspondientes al año 2013, señalan que son doce estados los que contribuyen con el 80.01% del PIB en el ramo de la fabricación de muebles y accesorios. El estado de Jalisco ocupa el segundo puesto a nivel nacional con una aportación del 16.28% del PIB a este sector (Tabla 10, gráfica 6).

Tabla 10. Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera

Fabricación de muebles y productos relacionados 2013	
Estado	% de participación
México	18.75%
Jalisco	16.28%
Baja California	10.98%
Nuevo León	8.61%
Distrito Federal	7.67%
Coahuila	5.48%
Puebla	3.42%
Chihuahua	3.42%
Michoacán	2.76%
Sinaloa	2.64%
TOTAL	80.01%

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos del INEGI.

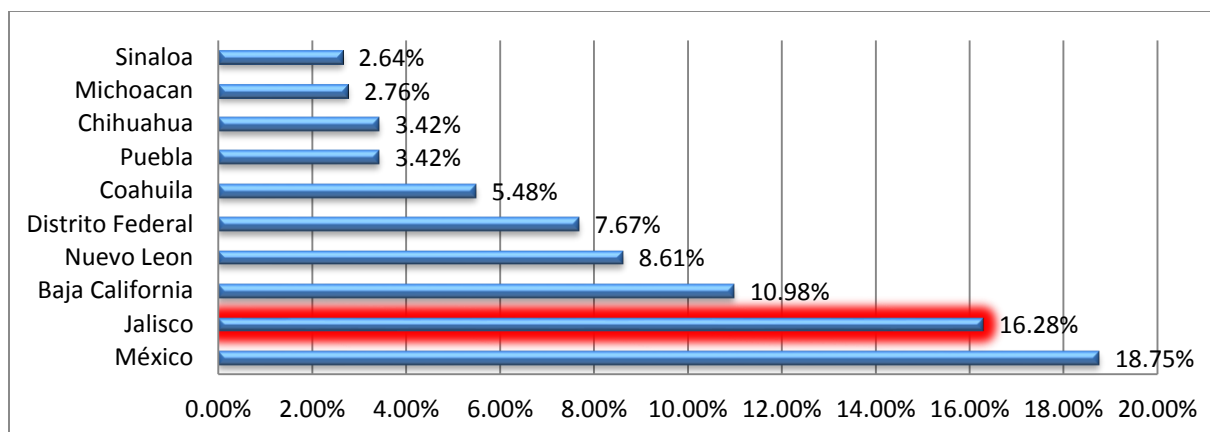


Figura 8. Participación porcentual en el PIB en la industria manufacturera; Fabricación de muebles y productos relacionados

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos del INEGI.

Considerando la situación actual del país se debe tomar en cuenta la inversión extranjera directa que este rubro recibe, sin embargo, el IIEG con datos proporcionados por la Secretaría de Economía muestra la siguiente información (Tabla 11) en el cual se puede ver claramente que la industria mueblera es de mínima importancia para inversionistas extranjeros en algunos años anteriores y en la actualidad es nula.

Tabla 11. Inversión extranjera directa

Inversión Extranjera directa en la Industria Mueblera									
Concepto	Miles de millones de dólares								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
33711 Fabricación de cocinas integrales y muebles modulares de baño	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
33712 Fabricación de muebles, excepto cocinas integrales, muebles modulares de baño y muebles de oficina y estantería	0.0	0.2	-0.7	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total de IED Muebles	0.0	0.2	-0.7	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos de la Secretaría de Economía.

Respecto al comportamiento del valor de la producción a nivel nacional en el período 2007-2014, los datos referentes al Subsector 337: Fabricación de muebles y productos relacionados, permiten observar la variación anual en el valor de la producción y a su vez la variación porcentual

de la producción, misma que después de observar incrementos en los años de 2010 a 2012, sufre una caída de -4.60% en el 2013 y -4.25% en el 2014 estas se pueden observar en la Tabla 12 y en las Figuras 9 y 10.

Tabla 12. Valor de la producción y variación porcentual en la fabricación de muebles y productos relacionados

Valor de la producción y variación porcentual en la fabricación de muebles y productos relacionados		
Periodo	Valor de la producción	Variación porcentual anual
2007	19,075,039	
2008	19,310,112	1.23%
2009	18,057,640	-6.49%
2010	18,374,943	1.76%
2011	18,663,057	1.57%
2012	20,831,547	11.62%
2013	19,873,477	-4.60%
2014	19,028,119	-4.25%

Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (Fecha de consulta: 15/04/2015)

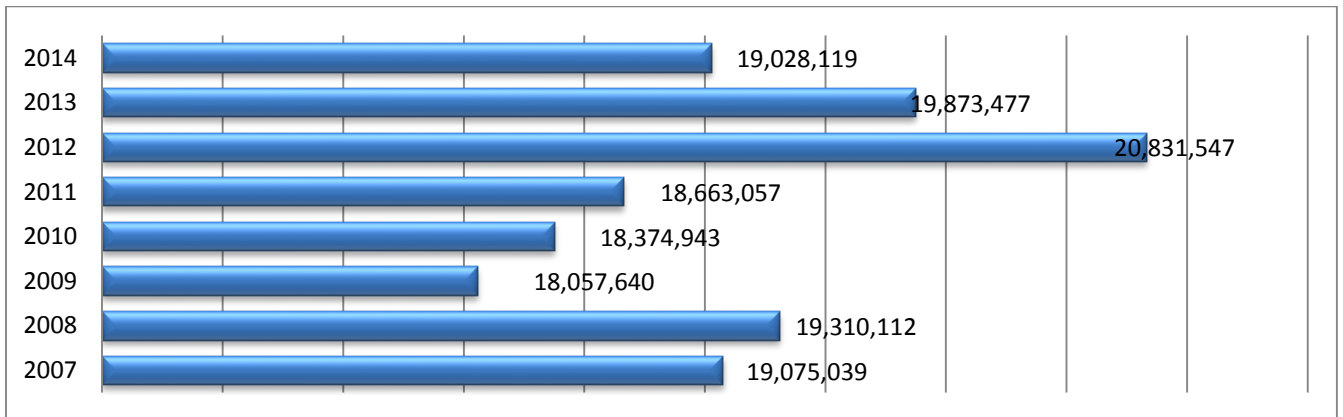


Figura 9. Valor de la Producción en la fabricación de muebles y productos relacionados
Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (Fecha de consulta: 15/04/2015).

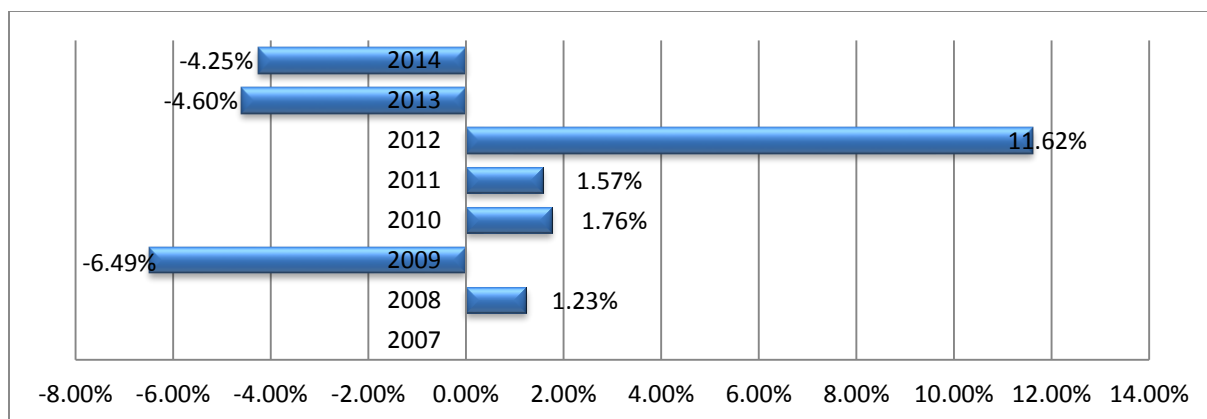


Figura 10. Variación porcentual

Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (Fecha de consulta: 15/04/2015).

Sin embargo, cabe señalar que a pesar de lo anterior mencionado, el sector del mueble en el estado de Jalisco ha tenido incremento en las unidades económicas (UE) cantidad expresada en miles, en la población ocupada (PO) cantidad expresada en miles de millones, en el valor actual censal bruto (VACB) cantidad expresada en miles de millones de pesos y en sus activos fijos (AF) cantidad expresada en miles de millones de pesos, como se muestra en la Tabla 13 y Figura 11 y 12.

Tabla 13. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco

Período Censal/Variable	UE	PO	VACB	AF
1956	94	581		\$ 1,756
1966	109	697	\$ 7,459	\$ 7,698
1971	256	2,045	\$ 45,538	\$ 21,313
1976	422	3,300	\$ 159,155	\$ 74,933
1981	581	3,918	\$ 443,270	\$ 55,268
1986	899	6,365	\$ 5,134	\$ 5,778
1989	719	7,254	\$ 60,414	\$ 121,638
1994	1,405	10,391	\$ 317,563	\$ 276,638
1999	2,308	16,770	\$ 893,888	\$ 949,482
2004	1,836	19,884	\$1,511,028	\$ 1,090,246
2009	2,344	21,191	\$2,050,000	\$ 1,470,000
2014	2,892	21,431	\$2,372,061	\$ 2,150,023

Fuente: INEGI. Censos económicos de 1956 - 2014.

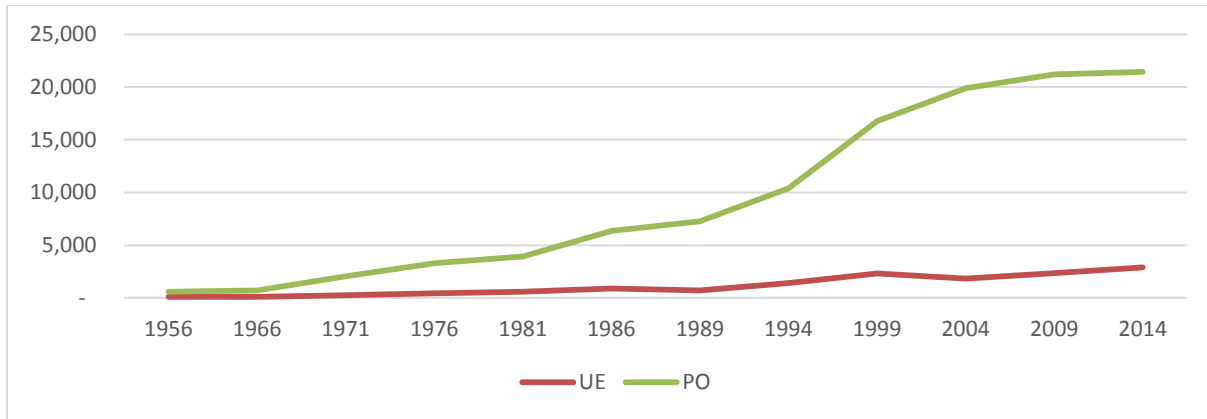


Figura 11. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco de UE y PO
 Fuente: INEGI. Censos económicos de 1956 - 2014.

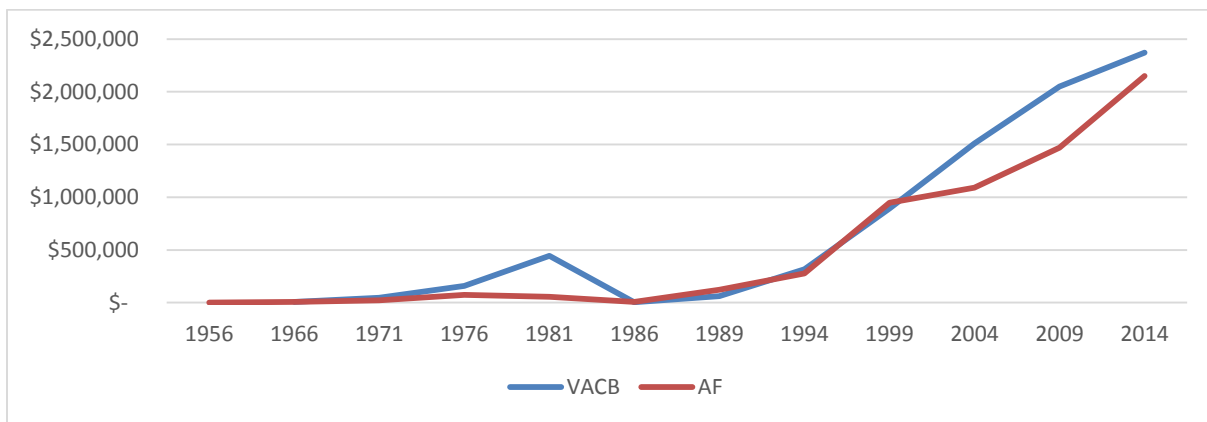


Figura 12. Datos históricos de la industria mueblera en Jalisco de VACB y AF.
 Fuente: INEGI. Censos económicos de 1956 - 2014.

De la igual manera el comportamiento que tiene el indicador que refiere a la capacidad instalada utilizada, en el sector mueblero refleja una tendencia de incremento en los últimos años (Tabla 14, Figura 13) esta a su vez permite visualizar como desde el 2007 disminuyo con la crisis económica del 2008 sin embargo a partir del 2010 tuvo un nuevo crecimiento y así se ha mantenido hasta el momento.

Tabla 14. Capacidad instalada utilizada a nivel nacional en la industria mueblera

Capacidad Instalada Utilizada a Nivel Nacional	
Año	% de capacidad instalada
2007	77.80%
2008	76.60%
2009	74.95%
2010	78.23%
2011	81.33%
2012	82.89%
2013	84.08%
2014	84.77%

Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (Fecha de consulta: 15/04/2015).

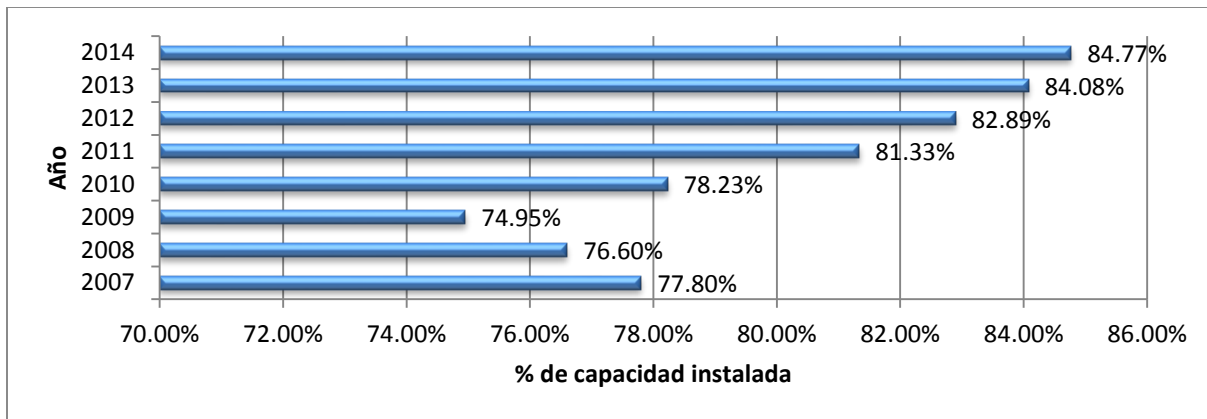


Figura 13. Capacidad instalada utilizada a nivel nacional en la industria mueblera

Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (Fecha de consulta: 15/04/2015).

La producción de muebles ha experimentado una muy rápida globalización en los años recientes, dado esto por la creciente industrialización de países asiáticos en su mayoría, además, esto también se debe principalmente al efecto de cadenas de producción global establecidas por fabricantes y comerciantes que han buscado reducir costos en un ambiente para lograr ser más competitivos. A partir de lo anterior la globalización de la industria se ha facilitado por innovaciones tecnológicas y por la reducción global de barreras a la inversión, además por la apertura de mercados internacionales para algunos países (Tabla 15).

Tabla 15. Caracterización de la industria del mueble

Características	ITALIA	ESPAÑA	CHINA	USA	BRASIL	MÉXICO
Número de Empresas y Empleo	A 2002: 37,000 empresas y 229,000 empleados	A 2004: 13,000 empresas y 133,000 empleados	A 2004: 50,000 empresas y 5 millones de empleados	A 2002: 22,526 empresas y 595,915 empleados	A 2005: 16,398 empresas y 208,584 empleados	A 2004: 20,293 empresas y 119,500 empleados
Relación Empleo/Núm. Empresas	6.19	10.23	100	26.45	12.72	5.89
TMCA 1996 a 2008						
Exportaciones	4.54%	5.17%	26.08%	5.47%	8.93%	3.25%
Importaciones	12.95%	19.81%	21.02%	11.04%	0.92%	12.68%
Principales Mercados	Principal exportador europeo de muebles.	La Unión Europea es su primer cliente, absorbiendo el 71% de su exportación.	Es el tercer país con mayor producción de muebles en el mundo. Principal exportador de muebles a USA.	Canadá y México absorben el 60% de las exportaciones norteamericanas.	Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, Francia y Argentina donde se destina el 62% del total.	Estados Unidos es el principal mercado a donde se destina entre el 86 y el 91% de las exportaciones.
Estructura productiva	A partir de distritos industriales.	A partir de sistemas productivos locales, ubicados en concentraciones específicas en Valencia, Cataluña, Madrid y Andalucía.	Clusters de muebles en las provincias de la costa y establecimiento de "ciudades cadenas de abastecimiento" ("Supply chain cities").	Aglomeraciones principales en Carolina del Norte.	Cinco estados albergan a las principales aglomeraciones: Sao Paulo, Rio Grande Do Sul, Minas Gerais, Paraná y Santa Catarina.	Las principales aglomeraciones productivas se encuentran en Michoacán, Veracruz, el Estado de México y Jalisco. Este último posee el 8.51% de las unidades productivas y el 13.56% del personal ocupado.
Factores Competitivos	Calidad, estética del producto, diseño.	Mejora de la calidad a partir de una "Etiqueta de calidad".	Su abundante mano de obra y los bajos costos laborales. No obstante han adoptado un nuevo enfoque que combina producción intensiva con mano de obra y tecnología.	Fomento a los muebles hechos en América, así como la capacitación para una mayor calidad.	En los últimos años, gracias a un incremento en las exportaciones, la industria ha incrementado el desarrollo de sus capacidades de producción y la calidad de sus productos. Una ventaja competitiva deriva de los bajos costos de la madera.	Especialización productiva en muebles de madera para el hogar Mano de obra especializada.

Características	ITALIA	ESPAÑA	CHINA	USA	BRASIL	MÉXICO
Innovación	Alto grado de especialización. Innovación en productos y procesos soportados en el diseño como palanca competitiva.	La producción aunque artesanal y semi-industrial se enfoca a introducir mejoras en los acabados. La existencia del Instituto Tecnológico del Mueble les brinda la oportunidad de elevar la calidad e innovar.	La innovación la persiguen con base en tres focos iguales: producto, procesos y sistema de negocios.	Inversión en nueva tecnología y procesos automatizados, mejora de los procedimientos existentes, adopción de nuevas estrategias mercadológicas, personalización de productos y diversificación.	Aunque existe gran diversidad en la actualización tecnológica de las empresas muebleras, en la década de los 90, la industria invirtió en renovación de maquinaria procedente de Alemania e Italia. La modernización tecnológica va acompañada de la utilización de nuevos materiales y la copia de productos por las empresas de menor tamaño.	La mayoría de las empresas (96.76% en 2001) no dedican recursos a la I+D. Entre los que si lo hacen destacan con inversiones en la calidad de los productos y el diseño.
Formación y aprovechamiento del entorno	Externalización de procesos. Integran una red local de instituciones públicas y privadas.	Tienen una fuerte industria auxiliar, especializada y preparada tecnológicamente, que es base y el soporte del sector de subcontratación.	Aprovechan la vinculación con las empresas internacionales, debido a su alto volumen de exportaciones. Las empresas locales buscan abarcar el mercado local, en tanto se convierten en empresas exportadoras.	Externalización de la producción y subcontratación en otros países.	Aunque se caracterizan por una gran verticalización de sus procesos productivos, y falta de tradición en la cooperación entre empresas, existen Centros Tecnológicos localizados en las aglomeraciones, que son los principales destinos de formación de mano de obra y de desarrollo tecnológico.	Falta un aprovechamiento del entorno: En lo general no hay vinculación con universidades y centros tecnológicos, ni cooperación inter-empresarial. Es bajo el porcentaje de procesos de subcontratación (7.24% a 2001).
Distribución y comercialización de muebles	61% a través de distribuidores minoristas y 16% con distribuidores a gran escala.	Existe una baja capacidad de comercialización. 42% de las ventas las realizan los propios fabricantes.	Más del 70% de las exportaciones de muebles son a partir de compañías internacionales, que mantienen alianzas estratégicas (“Joint-ventures”).	A través de centros de diseño que incluyen “Showrooms”, y distribución a partir de mayoristas.	Existe una gran dependencia de los representantes comerciales, quienes absorben el 81% de la comercialización: El 56% de la venta se realiza a través de agencias de exportación; 25% mediante representantes comerciales en el mercado interno.	Compradores nacionales triples A y doble A dominan el mercado nacional.

Fuente: Lozano (2010).

2.3 Balanza Comercial del Sector Mueblero en Jalisco.

Respecto al comportamiento que ha tenido el intercambio comercial del sector mueblero de Jalisco, en la Tabla 16 se visualiza la tendencia desde 1999 a noviembre del 2014. Las exportaciones, desde 1999 han ido creciendo parcialmente con algunos tropiezos de acuerdo a la información, sin embargo, en 2007 tuvieron un enorme tropiezo obteniendo nuevamente en el 2008 una rápida recuperación. Con respecto a las importaciones en el año 2007, se observa un fuerte incremento, lo cual se ve reflejado en un déficit de la balanza comercial a partir de ese año, originado principalmente por la compra de productos a China (Figura 14 y 15), sin embargo y a pesar de la inundación de productos extranjeros que se han estado importando al país en el 2012 se encuentra una nueva recuperación de la economía por el incremento en las importaciones.

Tabla 16. Balanza comercial de la industria mueblera en México

Balanza Comercial de la Industria Mueblera			
Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo
	Dólares		
1999	40,017,113.40	28,424,534.67	11,592,578.72
2000	35,005,256.55	34,174,507.64	830,748.90
2001	58,613,397.10	46,741,989.49	11,871,407.60
2002	76,712,268.81	59,507,684.30	17,204,584.51
2003	103,214,261.49	68,846,346.55	34,367,914.94
2004	143,958,762.21	49,710,230.33	94,248,531.88
2005	171,812,109.35	55,977,083.89	115,835,025.46
2006	184,504,041.39	77,270,754.98	107,233,286.41
2007	88,310,789.64	111,315,716.40	-23,004,926.76
2008	209,925,247.60	285,218,235.59	-75,292,987.99
2009	180,857,008.84	222,453,782.68	-41,596,773.84
2010	227,947,074.83	308,309,597.31	-80,362,522.48
2011	244,005,828.98	300,328,230.25	-56,322,401.27
2012	303,788,220.04	303,551,833.80	236,386.24
2013	318,479,820.66	311,482,273.14	6,997,547.52
Ene - Nov 2014	337,688,413.25	248,102,223.59	89,586,189.66

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos de la SHCP.

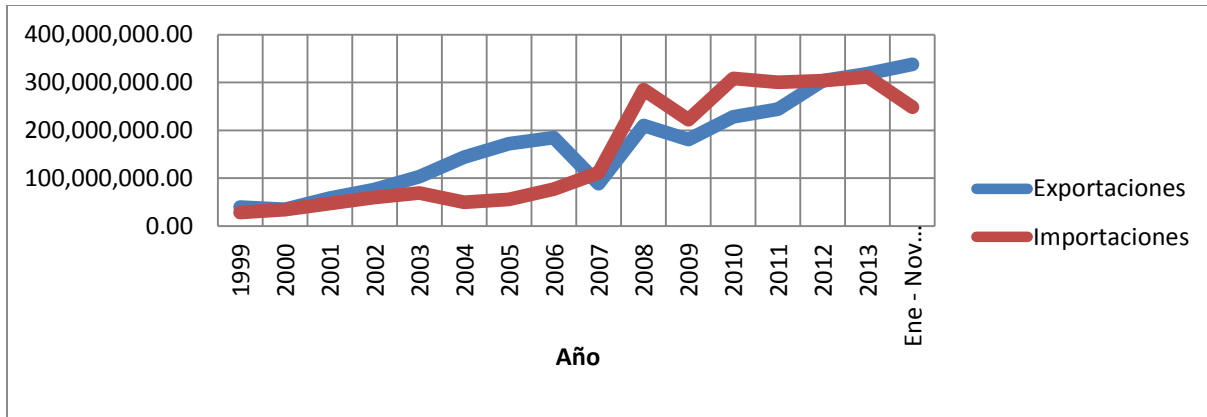


Figura 14. Exportaciones e importaciones de la Balanza comercial de la industria mueblera en México

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos de la SHCP.

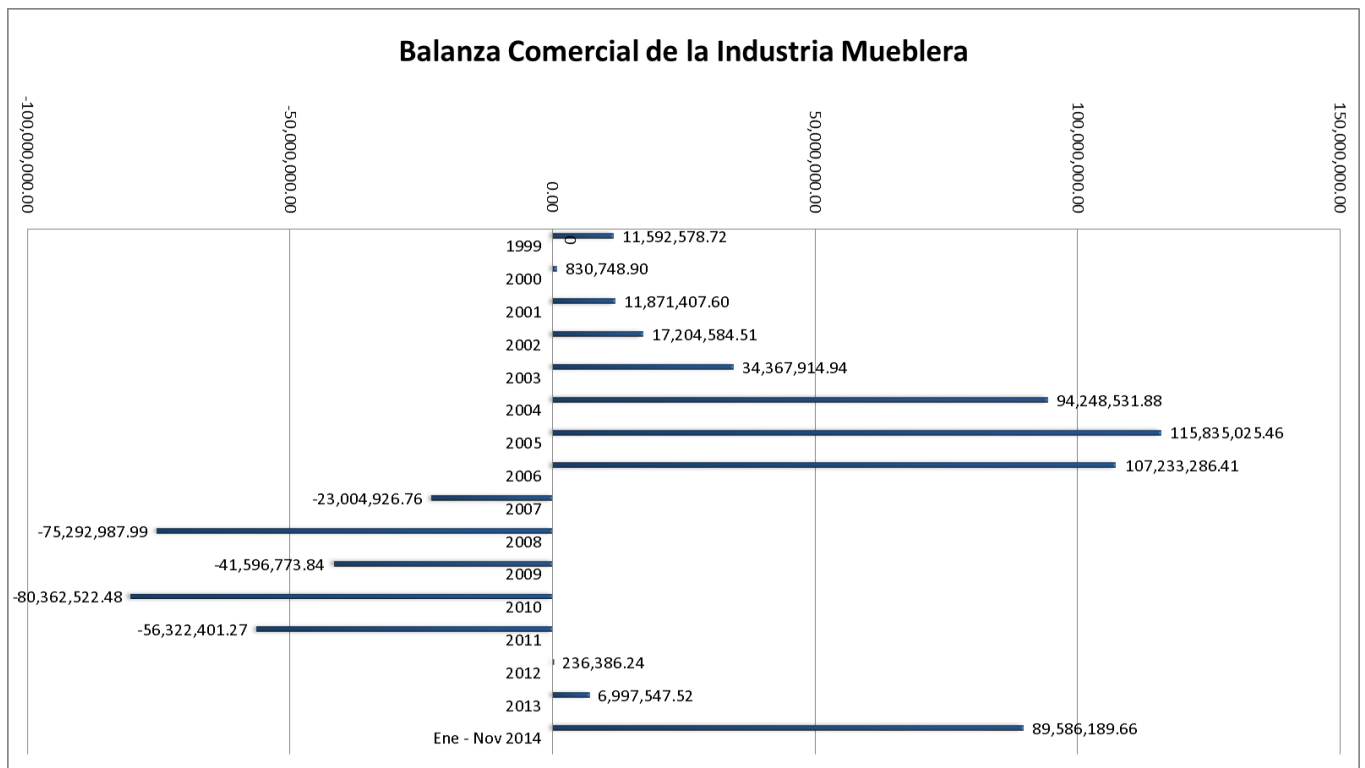


Figura 15. Saldo de la Balanza comercial de la industria mueblera en México

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IINE), con datos de la SHCP.

La industria mueblera en el estado de Jalisco, se encuentra distribuidas por aglomeraciones empresariales, localizadas en el centro del estado, en la zona metropolitana así como en los municipios de Ocotlán y Zacoalco de Torres. En Zapopán, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga y

Tlaquepaque se encuentran ubicadas 1,383 empresas las cuales representan el 59% del sector industrial dedicados a la fabricación de muebles, esto implica que esta actividad está concentrada en la zona metropolitana, ubicándose en el municipio de Guadalajara 564 unidades económicas, Zapopan 307, Tonalá 283, Tlaquepaque 192 y Tlajomulco de Zúñiga 37, dando un total de 1,383 (INEGI, 2014).

Otros de los municipios que sobresalen en dicho sector son los municipios de Zacoalco de Torres con más de 90 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, en su mayoría esta industria está conformada por talleres dedicada a la fabricación de equipales. El municipio de Ocotlán, Jalisco, es uno de los municipios que no están integrados a la ZMG sin embargo en este se encuentran ubicadas 226 empresas dedicadas a la fabricación de muebles las cuales están conformadas por Carpinterías, tapicerías de muebles, fábricas de muebles de metal, entre otros y estas empresas han logrado tener un gran impacto en la en la industria del mueble nacional e internacional por el excelente desarrollo de su asociación empresarial.

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo la estrategia metodológica considerada consistió primeramente en la revisión documental, además del trabajo de campo, cuya finalidad fue recabar información con las instituciones asociadas para conocer las acciones de cooperación inter-empresarial que se están llevando a cabo en el marco del clúster, por otro lado y a partir de ese momento, se comenzó a determinar cómo afectaba en la evolución del mismo, cada uno de los aspectos de cooperación en los cuales no se estaban considerando y los motivos en particular por los cuales no se llevaban a cabo y finalizando con el análisis, se pretende proponer acciones estratégicas de cooperación inter-empresarial para mejorar el funcionamiento formal del clúster y así lograr consolidarlo.

Por otro lado la investigación se apoya su estudio en un enfoque cualitativo, a través del cual se tiene una acción indagatoria que se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación.

La operacionalización de las variables establecidas se realizó a partir de la teoría analizada a lo largo del capítulo 1, a partir de esto, se concluyó con algunas de las cuestiones que dieron estructura al instrumento para abordar los aspectos cualitativos de la investigación que se muestra en la Tabla 17 a continuación:

Tabla 17. Desarrollo de variable, dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Cooperación inter-empresarial	1.1 Cooperación para producir	1.1.1 Comparten maquinaria 1.1.2 Subcontratan pedidos 1.1.3 Complementan procesos 1.1.4 Se apoyan para obtener certificaciones 1.1.5 Comparten capacidades de diseño 1.1.6 Comparten asesoría técnica 1.1.7 Realizan la compra de materia prima en forma conjunta 1.1.8 Aportan capital para nuevos proyectos
	1.2 Cooperación para Innovar	1.2.1 Comparten proyectos de innovación relacionados con productos 1.2.2 Comparten proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos 1.2.3 Comparten proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa 1.2.4 Se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías. 1.2.5 Comparten compras de maquinaria 1.2.6 Intercambian información técnica
	1.3 Cooperación para mercado	1.3.1 Realizan investigación de mercados en forma conjunta 1.3.2 Publican sus productos en manera conjunta 1.3.3 Realizan venta conjunta de producto 1.3.4 Comparten el transporte para la distribución de sus productos 1.3.5 Comparten información para exportar 1.3.6 Acceden a mercados de exportación en forma conjunta 1.3.7 Proporcionan el servicio (Asesoría) a clientes de manera conjunta 1.3.8 Comparten asesoría de negocios
	1.4 Cooperación para administrar	1.4.1 Acceden a créditos de forma conjunta 1.4.2 Comparten el uso de sistemas administrativos 1.4.3 Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta 1.4.4 Acceden a apoyos gubernamentales en conjunto 1.4.5 Comparten la capacitación a su personal 1.4.6 Realizan eventos en conjunto (Ferias, exposiciones, seminarios, etc.)

Elaboración: Propia con información de Araiza & Velarde (2008).

Con relación a la Tabla 17 se desarrolló por cada uno de los indicadores las preguntas utilizadas en el instrumento el cual está conformado por un total de 85 preguntas.

Por otro lado, se realizó para su alcance una investigación exploratoria y descriptiva la cual permitió recolectar, analizar y describir los motivos y la influencia de la colaboración inter-empresarial en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco. Así como, una investigación correlacional y explicativa con la cual permitió diseñar y aplicar una entrevista semi-estructurada y validar los resultados de la investigación utilizando métodos estadísticos que lograron probar la hipótesis propuesta en esta investigación.

La investigación tuvo un diseño no experimental, debido a que no se manipularan ninguna de las variables planteadas, además es estudio fue de corte longitudinal ya que la información se recolectó durante un periodo específico de tiempo, en el cual se realizó la revisión documental de las acciones realizadas por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco dentro del periodo 2010 – 2015, esto con la finalidad de tomar desde el punto de partida hasta el momento de realización de la presente investigación.

Se realizó una investigación de las técnicas y teorías de la cooperación inter-empresarial en las MiPyMEs y clústers, análisis de la cooperación inter-empresarial, competitividad en las micros, pequeñas y medianas empresas, que sustentan la parte teórica de este trabajo además de conocer las técnicas que usan otros autores en su interpretación de dicho tema.

La investigación de campo se centró en dos partes: por un lado en la aplicación de un cuestionario semi-estructurado a los fabricantes de muebles que conforman el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco (ver anexo B), en donde se pudo obtener información específica

sobre la cooperación actual y los motivos por los cuales no se llevan a cabo en todas las áreas. En segundo término con las instituciones (ver anexo C), que han intentado por medio de formación de clústers implementar la cooperación inter-empresarial sin lograr concretar con éxito todos los aspectos teóricos relacionados con la misma.

De las 828 empresas que conforman el clúster no se realizó una ecuación estadística, ya que de estas una parte pertenece al rubro de muebles y otra al de decoración. Para determinar la cantidad de empresas a entrevistar se tomó en cuenta en primera instancia las empresas fabricantes de muebles estas son un total de 153, de estas solo se realizó el estudio con aquellas que están participando activamente en el clúster y a partir de este punto se utilizó la técnica bola de nieve que consiste en conocer algunos informantes que presentaran a nuevos informantes y estos a otros. Esto se consideró bajo la limitante de tiempo para el desarrollo del trabajo y la negatividad presentada por los empresarios para ser partícipes en la investigación por lo que las entrevistas se realizaron a 10 empresas y a las 5 organizaciones que conforman el clúster, considerando a actores principales como directores y empresarios protagonistas de la cooperación inter-empresarial actual en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco. A través de esto se obtuvo información relacionada con los motivos favorables y desfavorables para la cooperación.

Las empresas entrevistadas en su totalidad pertenecen a la familia del fundador, el 40% de ellas son pequeñas empresas 11 a 49 empleados (INEGI, 2014) y el otros 60% son empresas medianas de 50 a 249 empleados (INEGI, 2014), y estas tienen un rango de edad entre 15 y 30 años siendo su promedio de 24.3 años.

En la segunda parte, el estudio se realizó una entrevista semi-estructurada con los directivos de las instituciones creadas para el desarrollo y crecimiento por medio de la cooperación inter-

empresarial y así determinar desde el punto de vista institucional los motivos por los cuales las empresas muebleras se reúsan a cooperar en diferentes aspectos e identificar en cuales no se muestran indiferentes a la participación.

Las técnicas de recopilación de datos que se utilizaron fueron creadas por el presente investigador y validadas por dos expertos en el tema, además de la aplicación de prueba a empresarios, a través de este se logró hacer un pre-diagnóstico y a partir de ese momento se utilizó como instrumento para la recolección de los datos que se muestran en esta investigación.

De la información arrojada por las entrevistas se llevó a cabo el procesamiento en el programa Excel que arrojó la relación de los indicadores, de igual manera los datos cualitativos obtenidos, se procesaron a través del mismo paquete estadístico para medir, en base al grado de importancia otorgado por los empresarios a la influencia de la colaboración inter-empresarial en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.

En segundo lugar se aplicó análisis de estadística descriptiva⁶ para medir la relación entre la cooperación inter-empresarial y algunas de las acciones realizadas por las empresas.

La aplicación de la entrevista permitió la oportunidad de conocer la problemática que se desarrolla en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, así como los motivos por los cuales no se logra concretar la cooperación entre las empresas que lo conforman; permitió poder realizar el diagnóstico y recabar información para la obtención de resultados.

⁶ Estadística descriptiva son los métodos tabulares, gráficos o numéricos que se usan para resumir datos.

La metodología elaborada, sirvió de mucha ayuda para la recolección de los datos y por medio de la cual arrojó rubros correspondientes a cada una de los indicadores necesarios para la obtención de los resultados y el análisis de los mismos. A continuación se detallan los instrumentos que se utilizaron durante el diagnóstico de las empresas.

- a) Uso del cuestionario semi-estructurado que permite identificar el grado de cooperación inter-empresarial que se lleva a cabo en las empresas participantes del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, por medio de la aplicación a empresarios.
- b) Uso del cuestionario semi-estructurado que permite identificar el grado de cooperación inter-empresarial que se lleva a cabo en las empresas participantes del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, visto desde el punto institucional.
- c) Elaboración de propuestas de acciones estratégicas de cooperación inter-empresarial que mejoran los distintos ámbitos de la misma, con base en la entrevista con la encargada del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, los empresarios y los directivos de las asociaciones. Este análisis permitió conocer los diferentes aspectos por los cuales no se consolida el clúster y por medio de estas acciones estratégicas de cooperación atacar los puntos clave para que se logre la consolidación.

La validación del instrumento de investigación que fueron dos entrevistas semiestructuradas se realizó por medio del método juicio de expertos, ya que este es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar & Cuervo, 2008).

Después de haber sometido el instrumento a revisión y consulta del mismo el juicio de dos expertos en el tema permite obtener dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que pertenece al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran.

La validez de contenido se establece en diferentes situaciones, sin embargo la utilizada para este instrumento fue la del diseño de una prueba lo que permitió verificar el completo entendimiento por parte de los empresarios y esto fue aplicada a tres empleados de nivel gerencial en tres diferentes empresas.

Por otra parte cabe destacar que la estructura de la entrevista está dividida en 5 secciones que se mencionan a continuación en la Tabla 18.

Tabla 18. Estructura de entrevistas

# de apartado	Sección
1	Información General
2	Cooperación para producir
3	Cooperación para innovar
4	Cooperación para mercado
5	Cooperación para administrar

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anteriormente mencionado se realizó el análisis por cada uno de los apartados eliminando el de las generalidades, sin embargo se utilizan algunas de ellas en el capítulo de conclusiones.

Por cuestiones de confidencialidad los empresarios solicitaron que no apareciera su nombre, nombre de la empresa y asociación a la que pertenecen en lo individual ya que consideran que esta información puede afectarlos en sus relaciones actuales, debido a que en las respuestas se referirse a terceros actores o sus mismas asociaciones por lo que dicha información permanecerá clasificada.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas primeramente a los directivos de las asociaciones para analizar la influencia que estas tienen para que los empresarios realicen cooperación, además de visualizar cuales son las áreas en las cuales ellos destacan más la participación por parte de los asociados.

Por otro lado se realizara el análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los empresarios que aceptaron ser partícipes de la presente investigación en la cual ellos mencionaron las áreas en las cuales han participado anteriormente, realizan en la actualidad y en cuales les gustaría ser partícipes en un futuro.

Además, los resultados se dividen en los apartados, el primero se relaciona con la estructura de las entrevistas realizadas y el segundo con las relaciones de cooperación de los proyectos surgidos en el marco del Clúster de Muebles y Decoración A.C.

El análisis de las dimensiones se abordaran primeramente los resultados arrojados por las entrevistas realizadas a 4 directivos de las diferentes asociaciones y cámaras empresariales, lo que permitirá abordarlos desde las generalidades esperadas por los directivos y se continuara con el análisis de los indicadores realizados a los empresarios.

4.1 Resultados y análisis de las entrevistas

4.1.1 Cooperación para producir

La cooperación inter-empresarial para producir como se mencionó en el capítulo 2 se considera que esta se establece con la finalidad para la obtención de economías de escala, disminuir costos

y mejorar la calidad y productividad de las pequeñas y medianas empresas, lo que llevó a la operacionalización de esta dimensión de la cooperación inter-empresarial (Anexo A) y a su vez a la formulación de los indicadores que a continuación se desglosan con su respectivo análisis.

Los resultados que se muestran en la Tabla 19 y la Figura 16 se puede destacar que las asociaciones no influyen para que sus asociados intenten compartir maquinaria, sin embargo algunas de ellas mencionaron en sus entrevistas *“que intentan realizar acciones para compra y venta de las mismas entre empresarios para que las empresas que están menos industrializadas se vean beneficiadas al comprarlas entre los mismos asociados a costos más bajos que en el mercado”*⁷.

Por otra parte *“la asociación trata de influir en las empresas para que estas realicen subcontrataciones de pedidos primordialmente entre ellos antes de considerar a cualquier otra empresa, además intentan complementar procesos en los cuales algunas empresas no cuenten con la experiencia necesaria y se consideran para la obtención de certificaciones individuales y en conjunto”*⁸.

El 75% de las asociaciones consideran importante el compartir capacidades de diseño, realizar compras en común y aportar capital económico para nuevos proyectos, sin embargo lo más acercado a compartir capacidades de diseño se encuentra en la labor realizada por parte del gobierno estatal en el proyecto MIND que tiene como finalidad la generación de productos innovadores en el diseño de los mismos. Con respecto al realizar *“compras en común a pesar de que la mayoría de las asociaciones lo tienen como principal propósito es un tema que solo una de*

⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015.

⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015 y 19 de octubre del 2015.

las asociaciones lo lleva a cabo y como una actividad aislada”⁹ por algunos empresarios, sin embargo, ha sido una asertividad para muchas de las empresas y un mérito visto por otras muchas.

En el caso de la aportación de capital económico para nuevos proyectos de acuerdo a lo dicho por *“los directivos de las asociaciones es que estos influyen directamente para este tipo de actividades ya que ellos mismos aportan para la realización”*¹⁰, tal es el caso mencionado anteriormente del consorcio de exportación en el cual fue una actividad realizada por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco con aportación directa del gobierno estatal y con apoyo económico para los empresarios por parte de las asociaciones.

A pesar que las asociaciones cuentan con asesoría técnica 2 de 4 de *“ellas mencionan que cuentan con dificultad para que las empresas lo realicen en forma conjunta”*¹¹ por lo que, sería importante mencionar en algún momento la importancia de la misma para que los empresarios la consideren dentro de sus actividades en conjunto.

Tabla 19. Cooperación para producir

	Si	No
Comparten maquinaria	0	4
Subcontratan pedidos entre ellos	4	0
Complementan procesos entre ellos	4	0
Se apoyan para obtener certificaciones	4	0
Comparten capacidades de diseño	3	1
Comparten asesoría técnica	2	2
Realizan la compra de materia prima en forma conjunta	3	1
Aportan capital económico para nuevos proyectos	3	1

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

¹⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

¹¹ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015 y 19 de octubre del 2015.

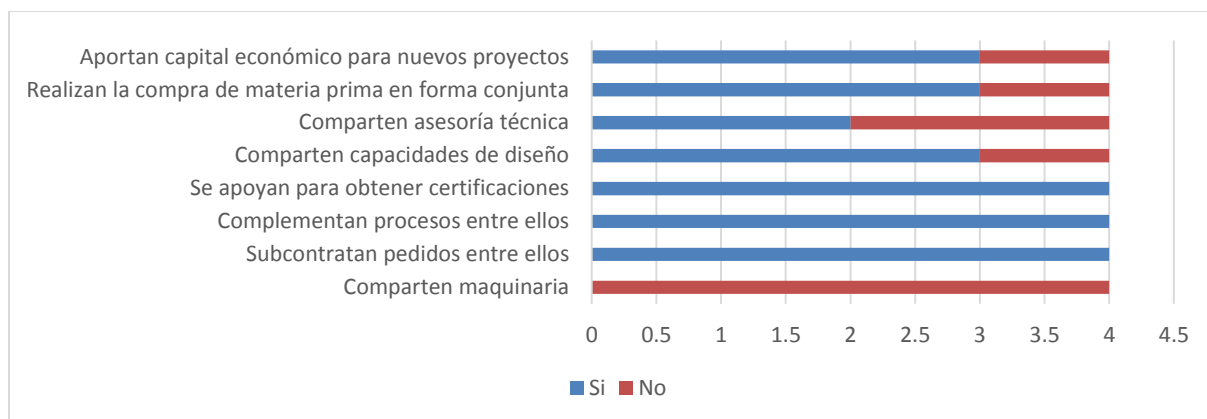


Figura 16. Cooperación para producir

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

A partir de este punto se comienza el análisis de las entrevistas realizadas a empresarios en la dimensión de la cooperación para producir.

Los resultados que se muestran en la Figura 17 refleja que de 10 empresarios entrevistados el 80% de ellos, mencionaron que *“a pesar de estar interesados para producir de manera conjunta con otros fabricantes no lo hacen, esto se debe a la incertidumbre que les genera el hecho de abrir sus fábricas y mostrar a sus competidores naturales las posibles ventajas competitivas y comparativas que cada uno pueda tener frente a ellos”*¹², sin embargo, aquellos que se han permitido hacerlo *“es porque tienen mucho tiempo de conocer a la persona y por lo tanto se generó una confianza que antecede cualquier tipo de vinculación entre ellos”*¹³. El 20% que no se muestra interesado menciona que *“para ellos el hecho de mantener sus métodos de producción les permite tener algún tipo de ventaja frente a sus competidores para el desarrollo de nuevos productos y procesos de producción”*¹⁴.

¹² Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

¹³ Información directa obtenida de entrevistas el 21 de enero del 2015.

¹⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

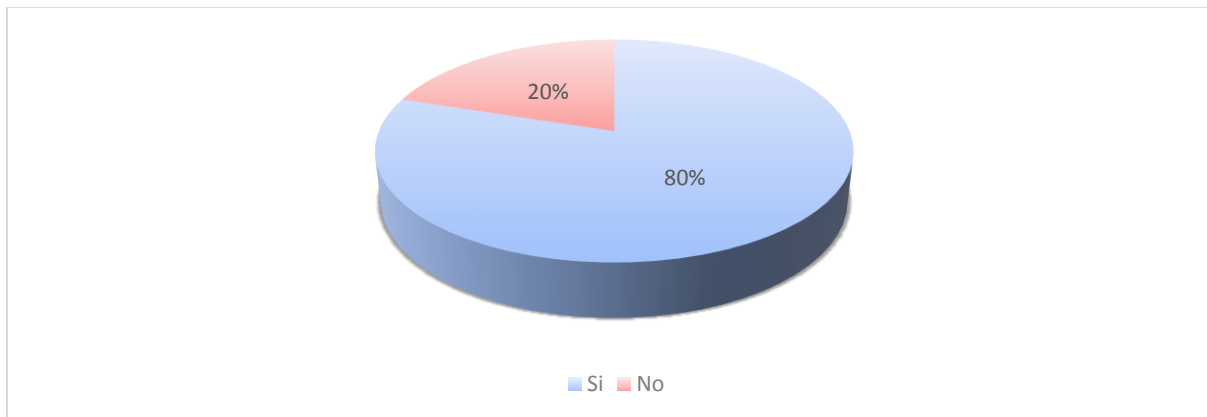


Figura 17. Empresas que cooperan para producir
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

Se puede mencionar que en el primer indicador donde se pregunta si en algún momento ha compartido o prestado maquinaria de trabajo (Figuras 18 y 19) el 50% de los empresarios menciona que si refiriéndose a esta actividad un 10% que lo ha realizado regularmente, un 20% en pocas ocasiones y el otro 20% en muy pocas ocasiones, finalizando con el 50% en con “nula actividad, lo que permite pensar como área de oportunidad el realizar este tipo de actividad.

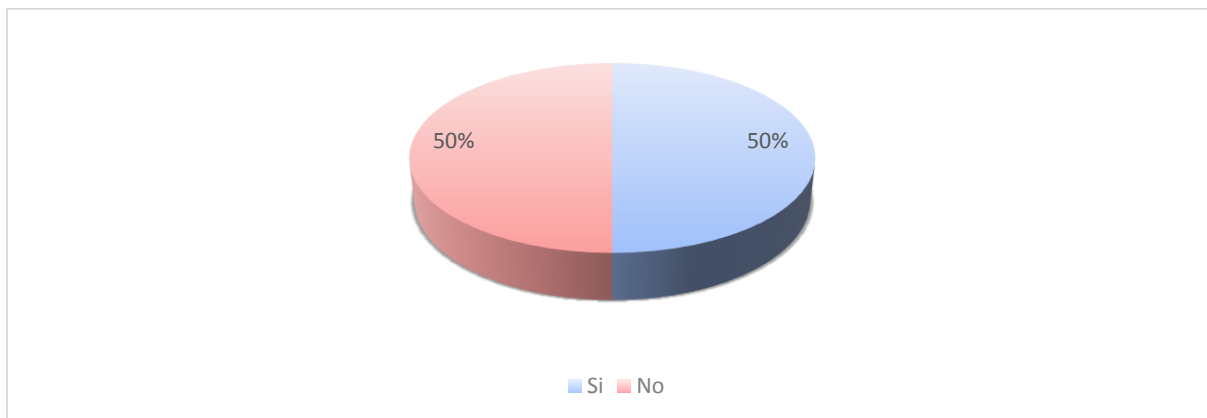


Figura 18. Empresas que comparten maquinaria de trabajo
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

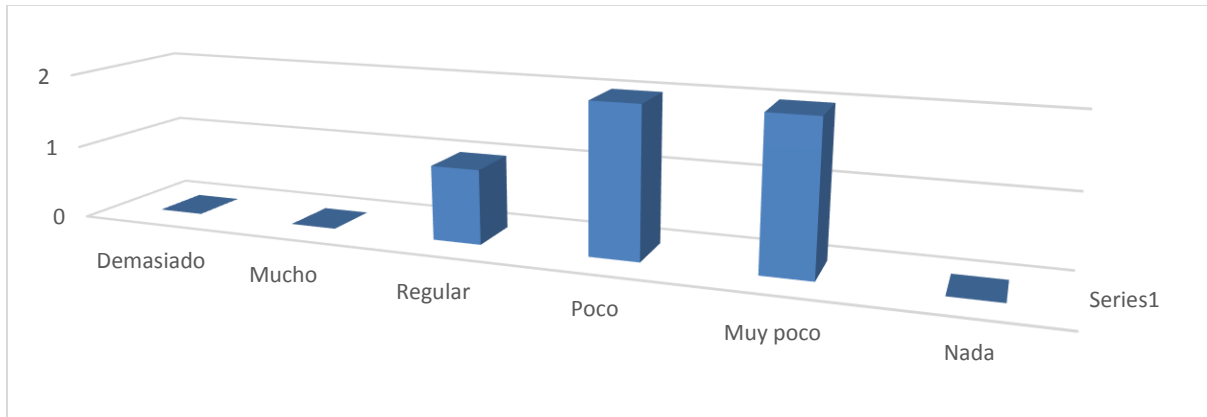


Figura 19. Proporción en que comparten maquinaria de trabajo
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

Continuando con el indicador de maquila de trabajo subcontratado para otras empresas (Figura 20), el 70% de estas *“han solicitado a algunos de sus compañeros asociados la maquila de algunas de sus piezas e incluso en algunos de los complementos”*¹⁵ como se muestra en la Figura 21, en la cual se menciona *“que estos principalmente tienen a solicitar apoyo para la fabricación de complementos como sillas por un lado y por otra parte para la fabricación de partes metálicas en las cuales no se consideran expertos para la realización de esto o consideran que para cumplir con los tiempos establecidos con los clientes es necesario solicitar el apoyo de otras empresa”*¹⁶.

¹⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 19 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

¹⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

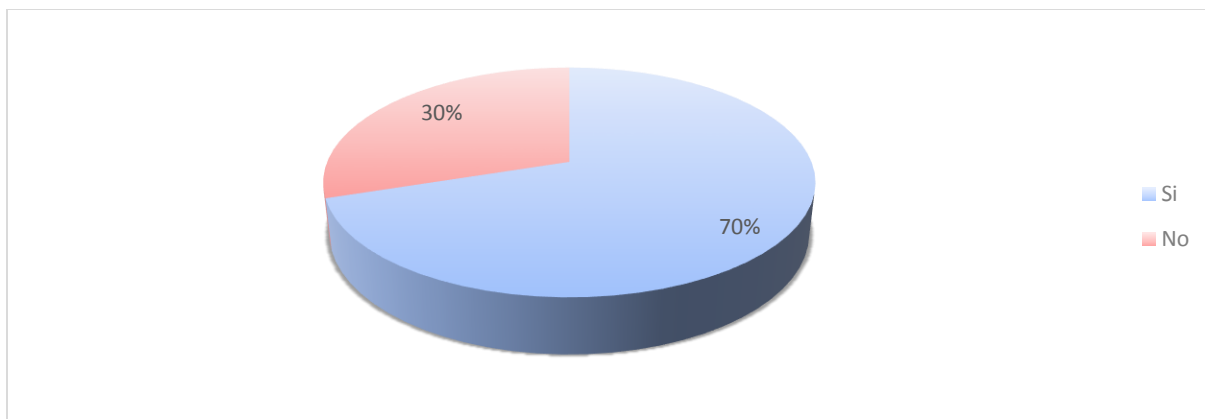


Figura 20. Empresas que maquilan trabajo subcontratado para otras empresas
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

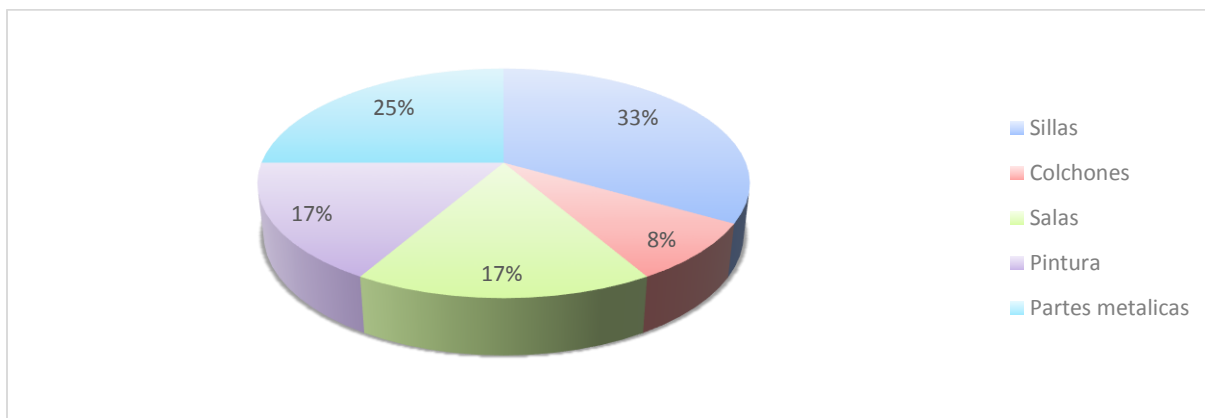


Figura 21. Productos de maquila para otras empresas
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

La forma en que estos especifican las condiciones de maquila para las otras empresas, es que “*las características de los productos son establecidas por el cliente*”¹⁷ que en este caso son las empresas que solicitan el apoyo, además de otras condiciones como se muestra en la Figura 22.

¹⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 19 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

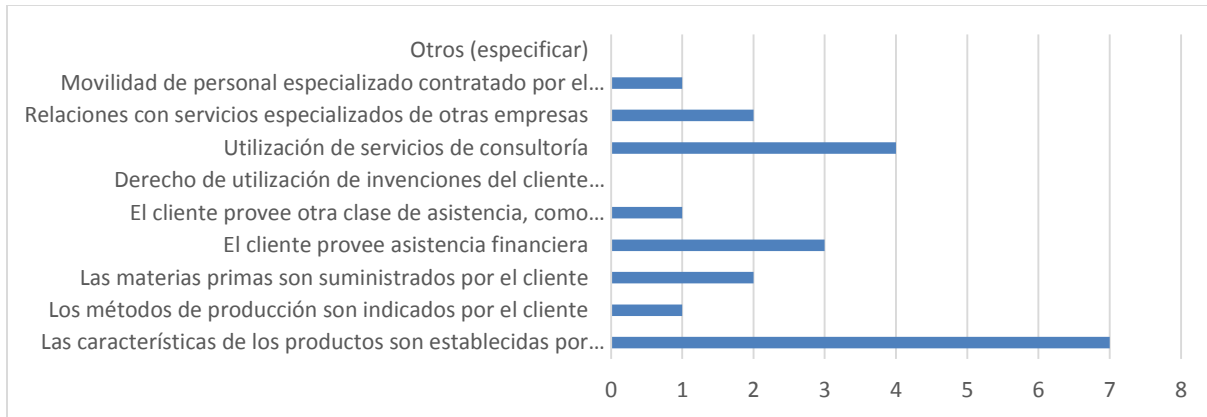


Figura 22. Condiciones de maquila
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

El indicador de complemento de procesos de producción (Figura 23) refleja cómo el 80% de las empresas realizan esta actividad principalmente para ahorrar tiempo ya que “*prefieren utilizar su mano de obra cualificada en otras actividades*”¹⁸ según lo mencionado por los empresarios.

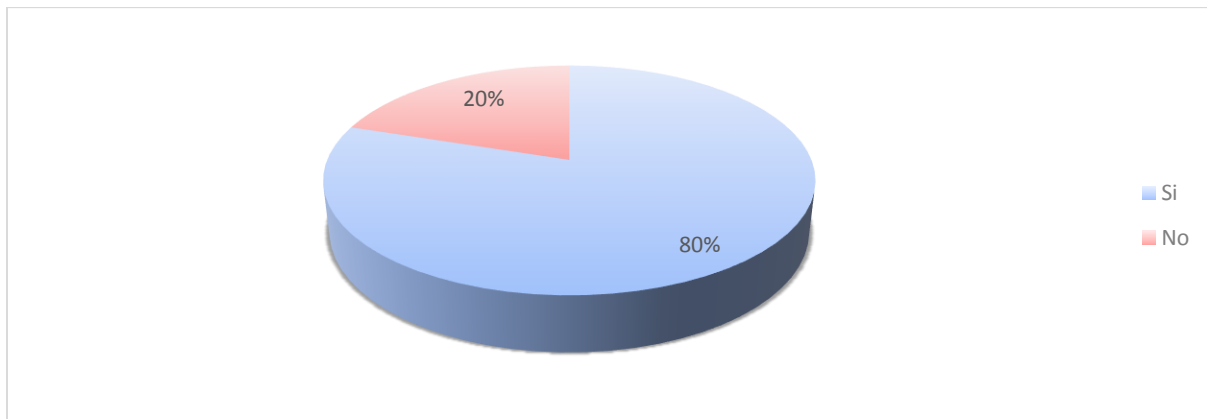


Figura 23. Empresas que complementan procesos de producción
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

¹⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.

Con respecto a los procesos de producción complementados en otras empresas “*las fases o etapas de los procesos productivo que se realizan en el exterior son principalmente la del acabado del producto, el ensamblaje de productos cromados y las funciones de diseño y actividades previas a la producción*”¹⁹ como se muestra en la Figura 24.

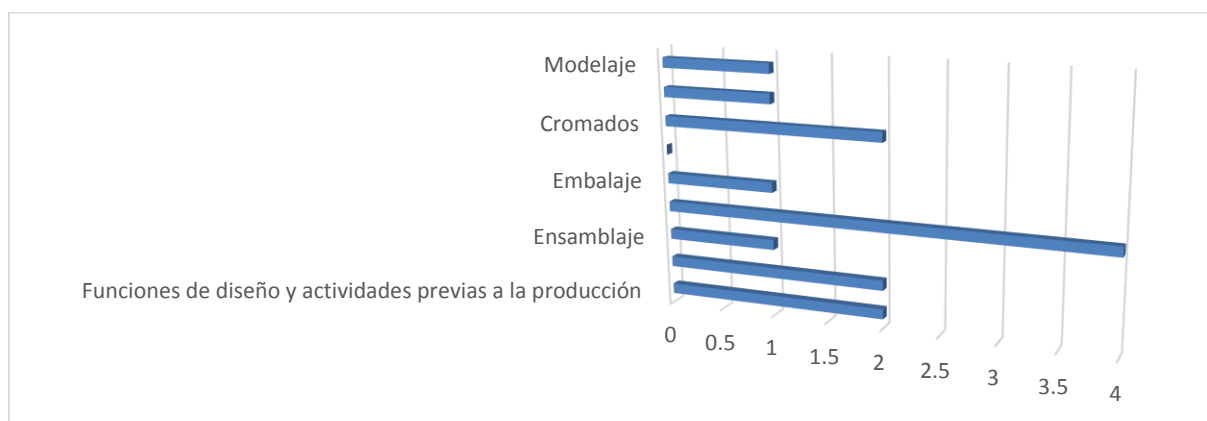


Figura 24. Fases o etapas del proceso productivo se realizan en el exterior de la empresa
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

El indicador de compartir capacidades de diseño muestra en la Figura 25 que el 50% de los empresarios realiza esta actividad, sin embargo, “*no lo hacen directamente con algunos de sus compañeros asociados*”²⁰ sino más bien, “*lo realizan con despachos de diseño o con universidades e inclusive con el MIND*”²¹ arriba mencionado lo que les ocasiona un mayor costo que si ellos mismo decidieran trabajarlo entre ellos. Esta actividad lo hacen regularmente 3 de 5 empresarios y los otros dos lo hacen en poca y muy poca proporción como se muestra en la Figura 26.

¹⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.

²⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

²¹ Información directa obtenida de entrevistas el 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

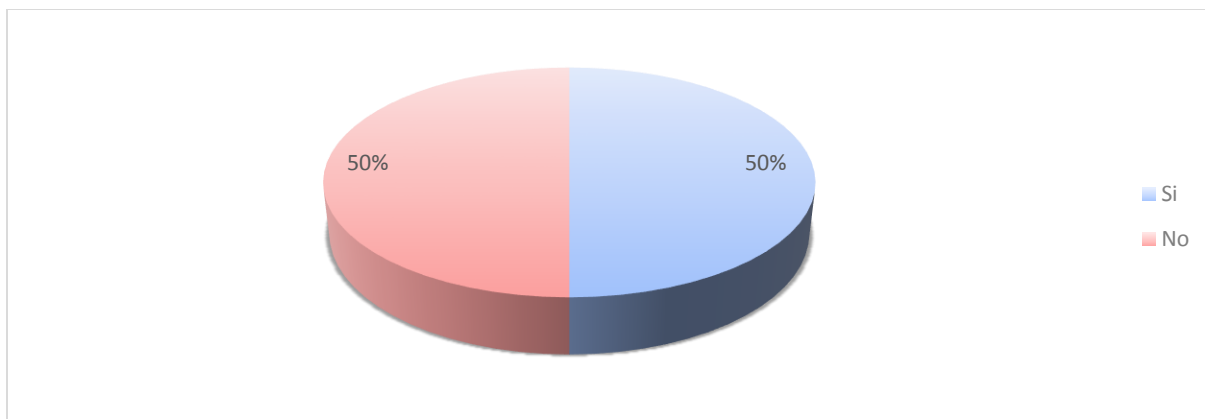


Figura 25. Empresas que comparten capacidades de diseño
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

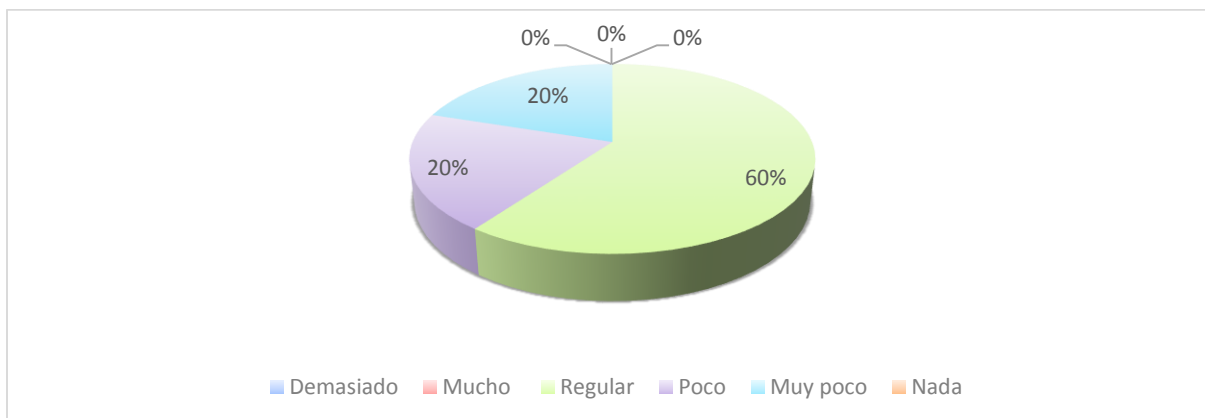


Figura 26. Proporción en que comparten capacidades de diseño
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

Refiriéndonos a si las empresas comparten asesoría técnica con otras empresas el resultado de las entrevistas arrojo que el 50% de las empresas “*lo hacen a pesar de que las asociaciones cuentan con este tipo de actividad para sus asociados*”²² como se mencionaba anteriormente y sin embargo “*los empresarios se muestran renuentes a recibir asesoría técnica en conjunto con otras empresas*”²³ como se muestra en la Figura 27, además las que participan lo hacen 2 de ellas en

²² Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, y 15 de octubre del 2015.

²³ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, y 15 de octubre del 2015.

mucha proporción, 1 empresa lo hace regularmente, 2 de ellas lo hacen en poca proporción (Figura 28), además “la asesoría técnica lo hacen con empresas privadas y con proveedores”²⁴.

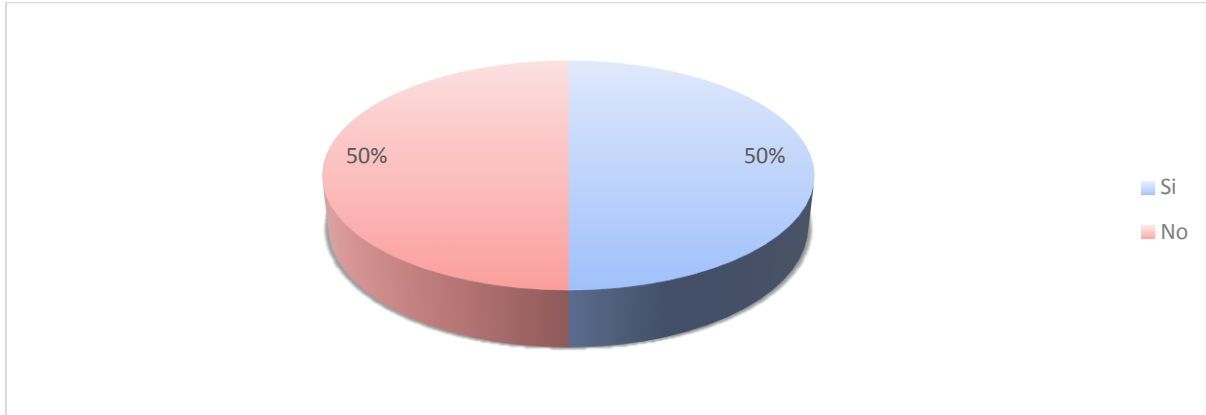


Figura 27. Empresas que comparten asesoría técnica
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

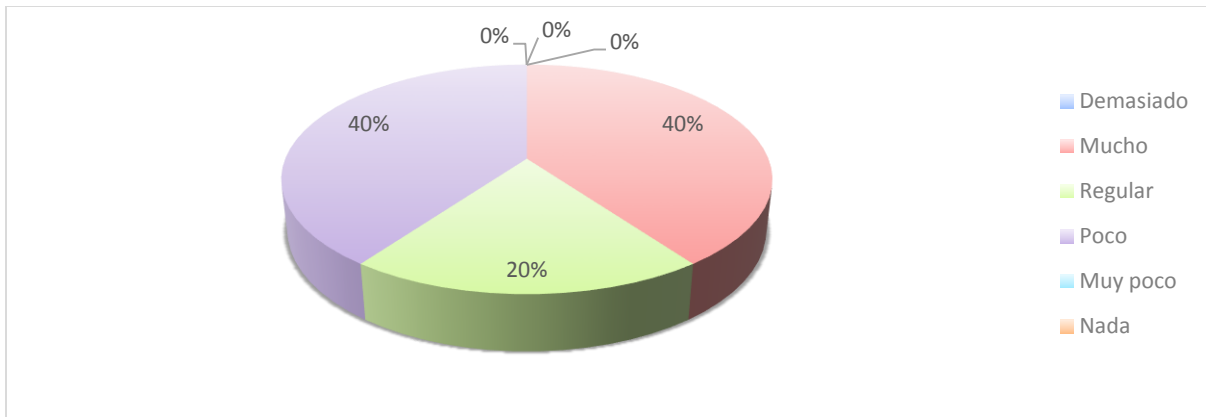


Figura 28. Proporción en que comparten asesoría técnica
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 29 se muestra que el 40% de las empresas entrevistadas “realizan o han realizado en algún momento compras en común con alguna otra empresa”²⁵, cabe destacar que las empresas que realizan esta actividad son las asociadas a AFAMO, esto se debe a que “uno de

²⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, y 15 de octubre del 2015.

²⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 21 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

los empresario entrevistados fue el principal actor en esta asociación”²⁶ para que se llevara a cabo este tipo de cooperación.

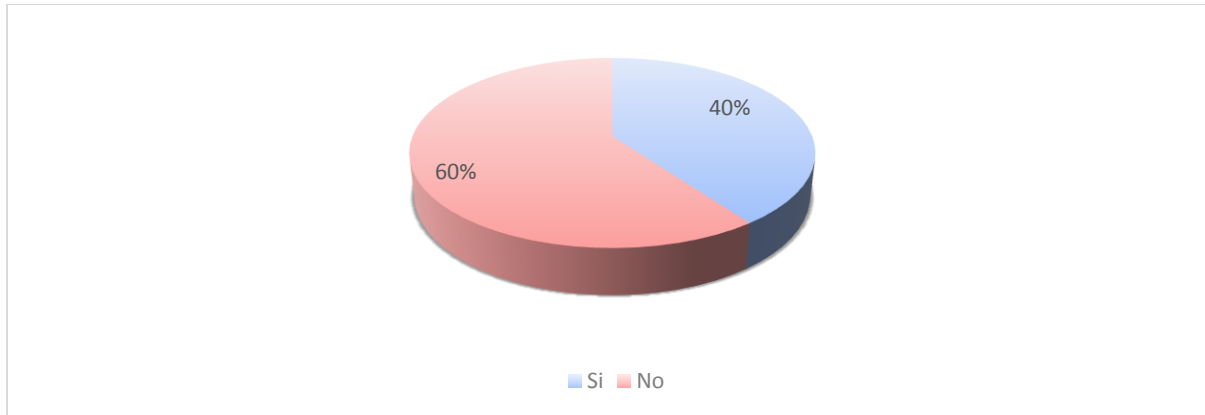


Figura 29. Empresas que realizan compras en común

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 30 muestra que a pesar de que los empresarios no participan en la actividad de compras en común “*todos están dispuesto a hacerlos*”²⁷, esto debido a que es una acción de cooperación inter-empresarial que se nota desde el primer momento el beneficio que puede tener el realizarlo, además en la Figura 31 que “*el principal motivo por el cual los empresarios llevaría a cabo esta actividad se debe principalmente al precio*”²⁸ y a pesar de ser esté la razón de hacerlo “*también consideran importante el mejorar su competitividad al tener mejor disminuir sus costos de materia prima, mejorar sus proveedores y a su vez la calidad de sus productos*”²⁹.

²⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

²⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

²⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

²⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

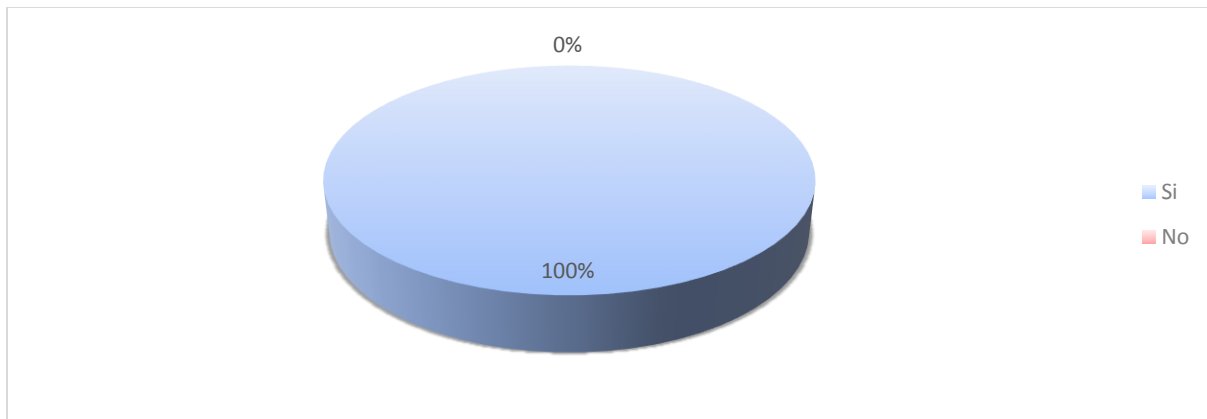


Figura 30. Empresas con disponibilidad para realizar compras en común
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

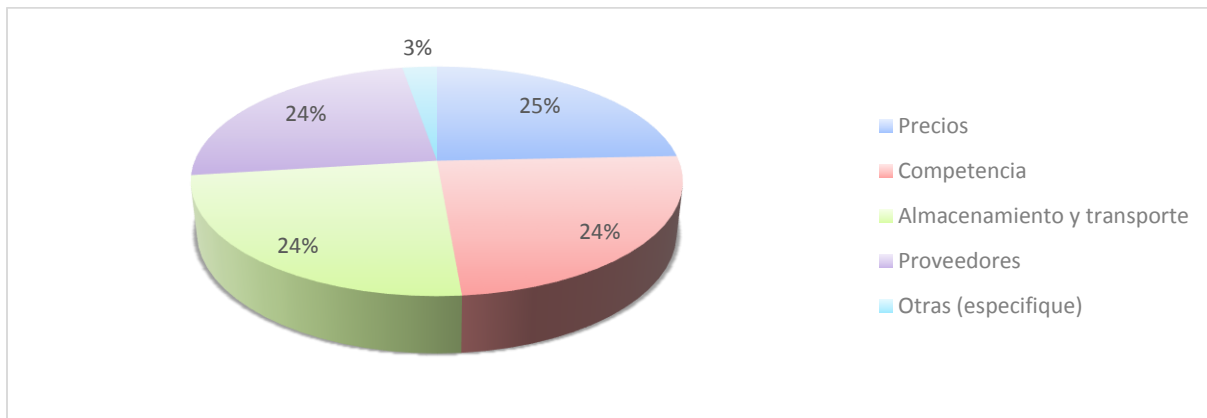


Figura 31. Requerimientos para integrar grupo de compras en común
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

4.1.2 Cooperación para innovar

Las empresas enfrentan varias dificultades por los cambios económicos, dificultades en la que se encuentra el país en donde los fabricantes de muebles buscan más el vender productos que en el mercado ya están en auge a innovar ellos mismos con nuevos productos, por tal motivo, *“son pocos los empresarios que innovan y aquellos que lo hacen no permiten que otras empresas vean sus productos nuevos hasta que ya están posicionados en el mercado”*³⁰.

³⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

En la Tabla 20 y en la Figura 32 refleja que las instituciones quieren realizar cooperación para innovar sin embargo “*las empresas como se menciona anteriormente lo consideran una diferenciación en sus productos por lo que se muestran con la negativa para hacerlo*”³¹, aunque las instituciones y “*las empresas han hecho labores por participar con universidades públicas y privadas que se ven ambos beneficiados de esta actividad*”³².

Las asociaciones teniendo conocimiento de lo anterior se muestran neutrales al momento de tocar este tema por tal motivo 2 de 4 “*intentan realizar esta actividad viéndose más influenciados por las exigencias del mercado en común que de los mismos socios*”³³, sin embargo al tratar de realizar compras en común de maquinaria “*solo una de las asociaciones ha intentado realizar esta actividad*”³⁴ por lo que se muestran con desconocimiento en la importancia de llevar a cabo la compra en común de maquinaria y los beneficios que esto les traería.

Tabla 20. Cooperación para innovar

	Si	No
Realizan cooperación para Innovar	3	1
Comparten proyectos de innovación relacionados con productos	3	1
Comparten proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos	2	2
Comparten proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa	2	2
Se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías en sus empresas	2	2
Comparten compras de maquinaria	1	3
Intercambian información técnica	2	2

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

³¹ Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

³² Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

³³ Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 02 de octubre del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

³⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 02 de octubre del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

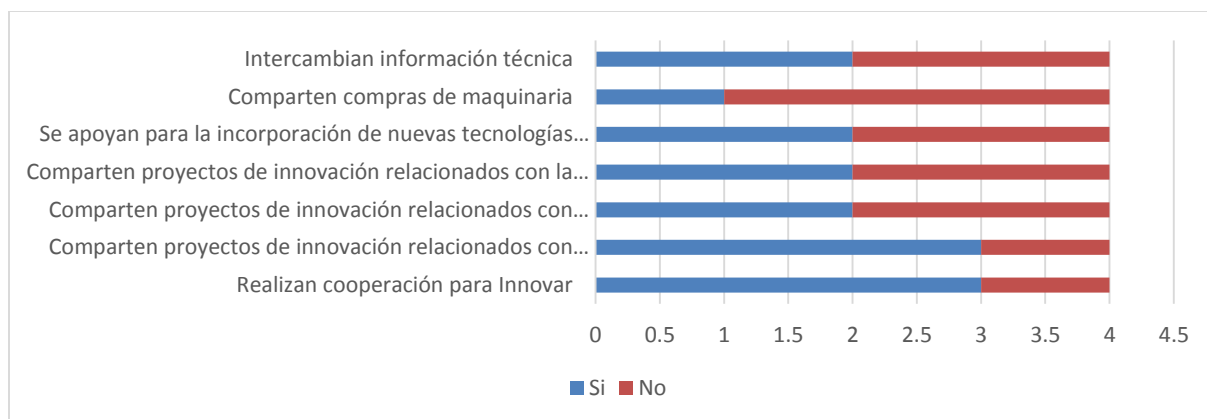


Figura 32. Cooperación para innovar

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

A partir de este punto se comienza el análisis de las entrevistas realizadas a empresarios en la dimensión de la cooperación para innovar.

La Figura 33 refleja claramente en “*las respuestas de las entrevistas la negatividad por parte de los 10 empresarios entrevistados el no querer cooperar para innovar*”³⁵ y a pesar de esto las asociaciones y el gobierno se ha encargado de incentivar la innovación a través del desarrollo de nuevos productos y la promoción hacia el extranjero de sus productos.

Sin embargo, se está desarrollando el proyecto “MIND” el cual su principal propósito es generar productos innovadores que ayuden a la industria a ser más competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

³⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.



Figura 33. Empresas que cooperan para innovar

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

Uno de los indicadores que “*los empresarios no consideran como diferenciador de la innovación de sus productos son las maquinarias que se utilizan para incorporar nuevas tecnologías a la producción e innovación de sus productos*”³⁶ y a pesar de esto, los empresarios se muestran renuentes a participar en esta actividad ya que el 90% de los empresarios mencionaron que “*no lo hacen y no estarían dispuesto hacerlo porque no encuentran un motivo congruente para realizarlo*”³⁷ como se muestra en la Figura 34.

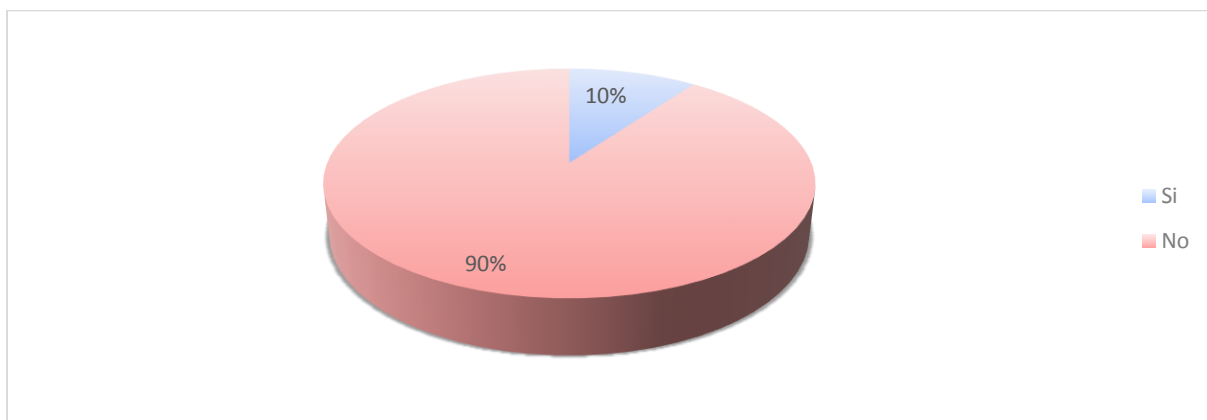


Figura 34. Empresas que compran de maquinaria en conjunto

³⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

³⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

4.1.3 Cooperación para mercados

La cooperación para mercados busca mejorar la comercialización de los productos del sector mueblero, esto se pretende *“a través del proyecto llamado “Alma Morena” la cual pretende crear una plataforma en internet para promocionar, promover y vender los productos del sector mueblero fabricados en Jalisco y estos sean vendidos a estados y países donde los empresarios no han logrado comercializarlos”*³⁸ además en la actualidad están estableciendo puntos de ventas.

Siendo considerada por los empresarios como una de las más importantes áreas de cooperación para tener un incremento circunstancial en sus ventas a otros mercados y una disminución en sus costos de logística *“las asociaciones intentan influir positivamente en la realización de esta actividad pero sin aún darle la importancia que requiere para que los empresarios lo consideren en la realización de sus actividades”*³⁹ como se muestra en la Tabla 21 y en la Figura 35.

Tabla 21. Cooperación para Mercado

	Si	No
Realizan cooperación para mercado	2	2
Realizan investigación de mercados en forma conjunta	3	1
Publican sus productos en manera conjunta	3	1
Realizan venta conjunta de producto	3	1
Comparten el transporte para la distribución de sus productos	2	2
Comparten información para exportar	3	1
Acceden a mercados de exportación en forma conjunta	3	1
Proporcionan el servicio de asesoría a clientes de manera conjunta	1	3
Comparten asesoría de negocios	4	0

³⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

³⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 19 de enero del 2015, 02 de octubre del 2015, 01 de octubre del 2015 y 08 de octubre del 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

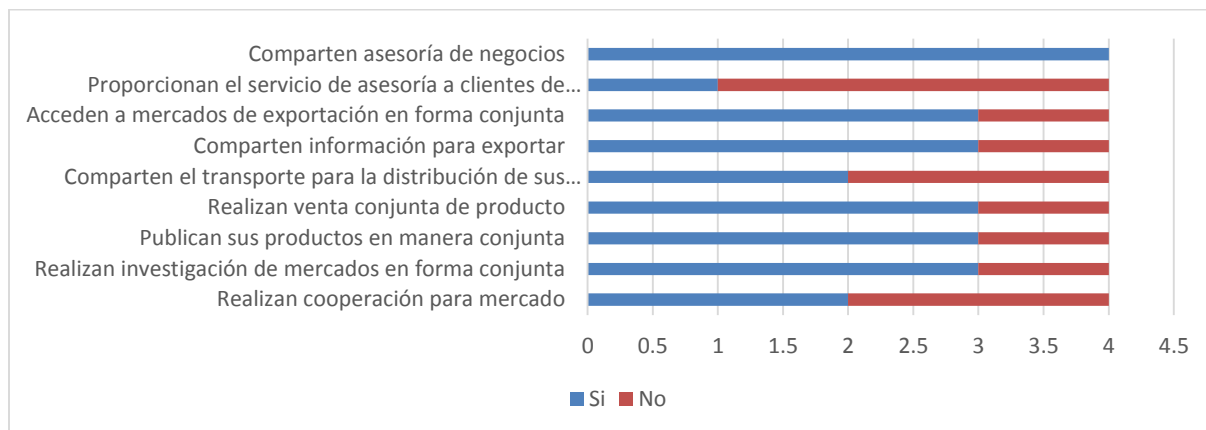


Figura 35. Cooperación para mercado

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

A partir de este punto se comienza el análisis de las entrevistas realizadas a empresarios en la dimensión de la cooperación para mercado.

Los empresarios individualmente han realizado acciones de investigación para tener un mayor conocimiento de su mercado poder llevar sus productos hasta su consumidor final o a los mismos distribuidores, “*algunos de ellos en su mayoría han exportado a distintos países*”⁴⁰ como se muestra en la Figura 36, donde se muestra claramente que “*el país al que más han exportado es a EUA*”⁴¹ siendo este un importante consumidor no solo para la industria de México industria si no, para la de la mayoría de los países fabricantes de muebles, además de “*intentar entrar a algunos otros países de Sudamérica y Centro América como los son Honduras, Panamá, Colombia entre otros y en países europeos como Italia*”⁴².

⁴⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁴¹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁴² Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

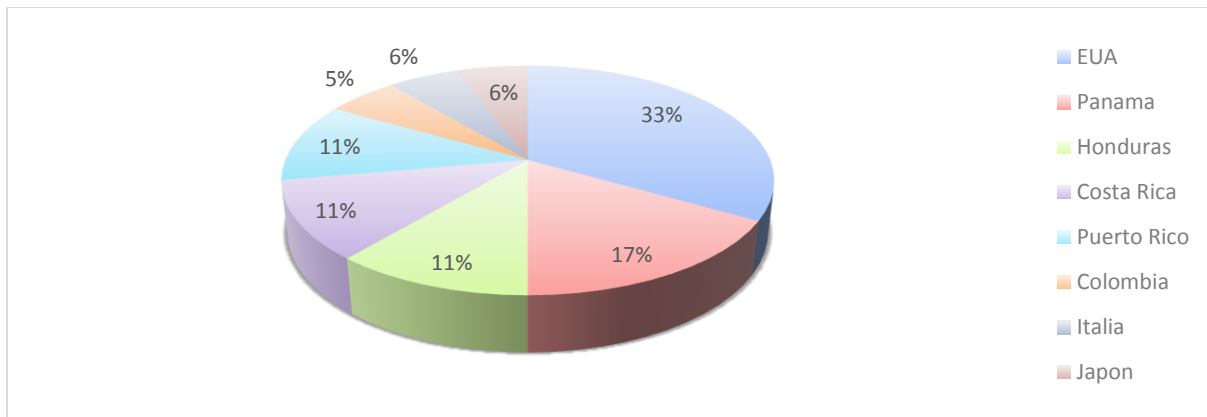


Figura 36. Países donde han exportación

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Las empresas “*para poder ingresar a nuevos mercados algunas de ellas han tenido que invertir en la investigación por su parte para ver si es factible ingresar con los productos que ellos fabrican*”⁴³, esto les ha traído gastos debido a que lo han intentado individualmente y en las entrevistas “*solo el 20% de ellos mencionaron haberlo realizado en forma conjunta*”⁴⁴ como lo muestra la Figura 37.

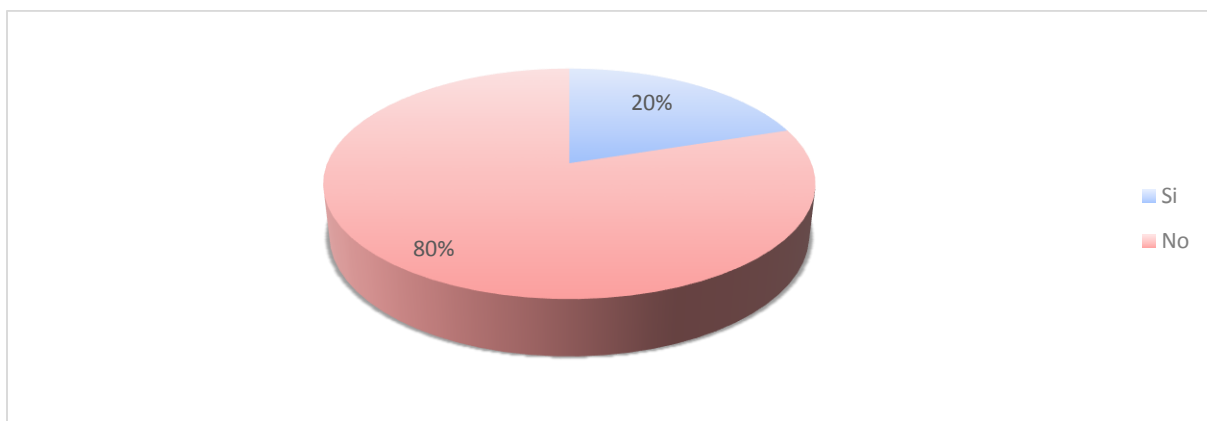


Figura 37. Investigación de mercados en forma conjunta

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

⁴³ Información directa obtenida de entrevistas el 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.

⁴⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.

Considerando que los empresarios entrevistados para la presente investigación forman parte de asociaciones, estos se han visto inmersos dentro de las distintas actividades realizadas por las mismas y a su vez ha beneficiado el hecho de que “*estos participen en su mayoría en exhibiciones de manera conjunta*”⁴⁵ como se muestra en la Figura 38 la cual muestra que el 90% de los entrevistados son participes en esta actividad, sin embargo mencionan que lo hacen en poca frecuencia como se muestra en la Figura 39, lo que permite pensar que a pesar de realizar esta actividad dentro de sus asociaciones, estos se muestran inmersos a realizarlo fuera de este contexto.

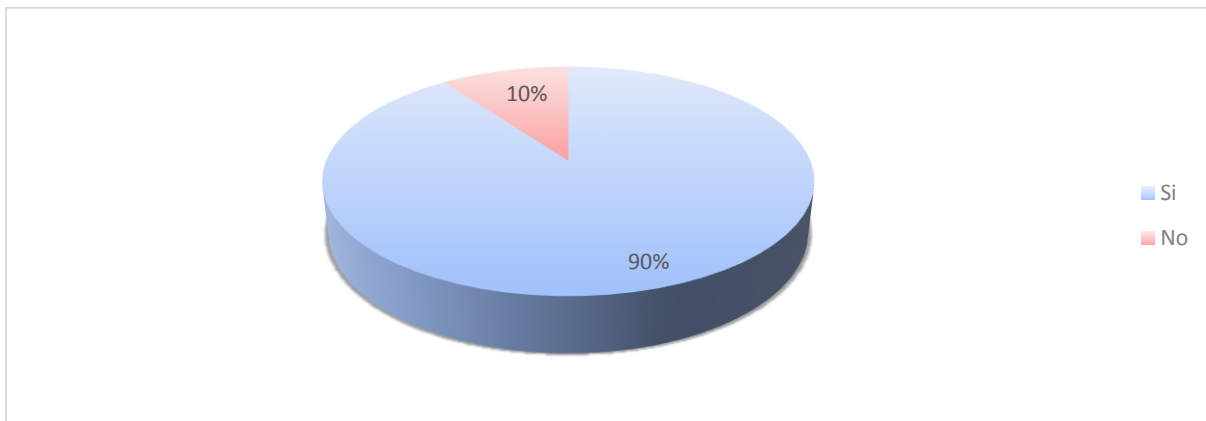


Figura 38. Exhibición de productos en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

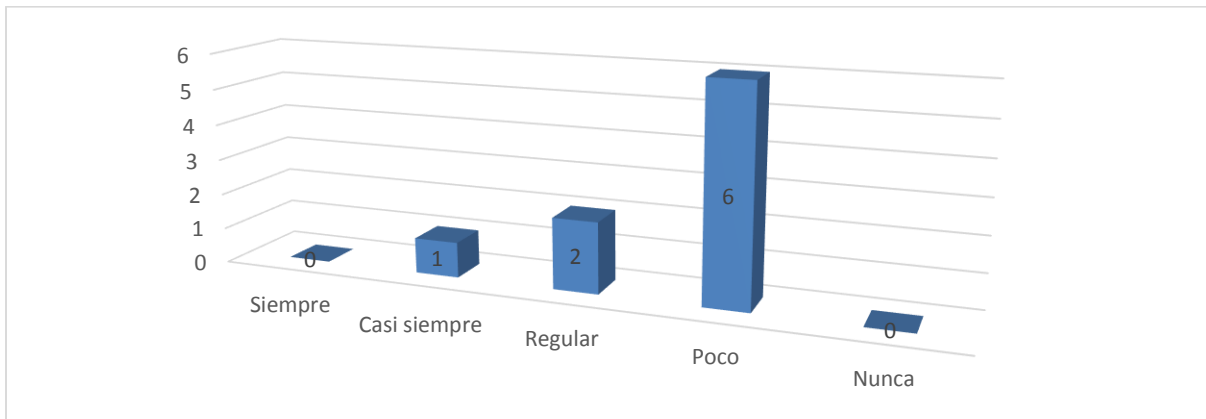


Figura 39. Frecuencia de exhibición de productos en conjunto

⁴⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Algunos de los fabricantes de muebles se dedican a vender única y exclusivamente solo algunas cosas y no su complemento como por ejemplo salas pero sin sus mesas de centro o recamaras pero sin la base o el colchón, por lo que permite encontrar un área de oportunidad para que los empresarios complementen sus ventas realizando cooperación inter-empresarial para tener una mayor satisfacción del cliente, esto sin embargo de los empresarios entrevistados solo el 60% de ellos realizan ventas en conjunto como se muestra en la Figura 40, además lo hacen con poca frecuencia como se muestra en la Figura 41, lo que permitiría mencionar la necesidad de apoyarse en estos casos para que más de un empresario sea beneficiado en este tipo de transacciones.

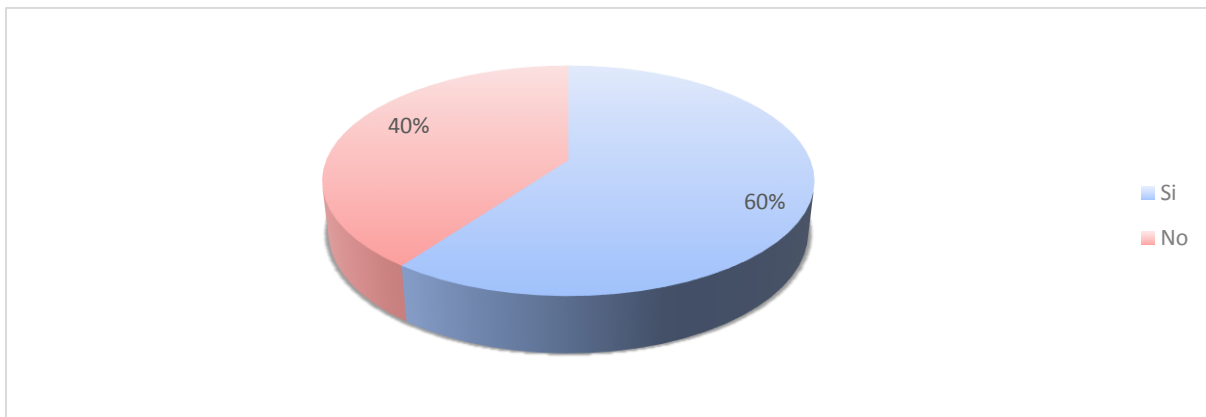


Figura 40. Venta en conjunto de productos

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

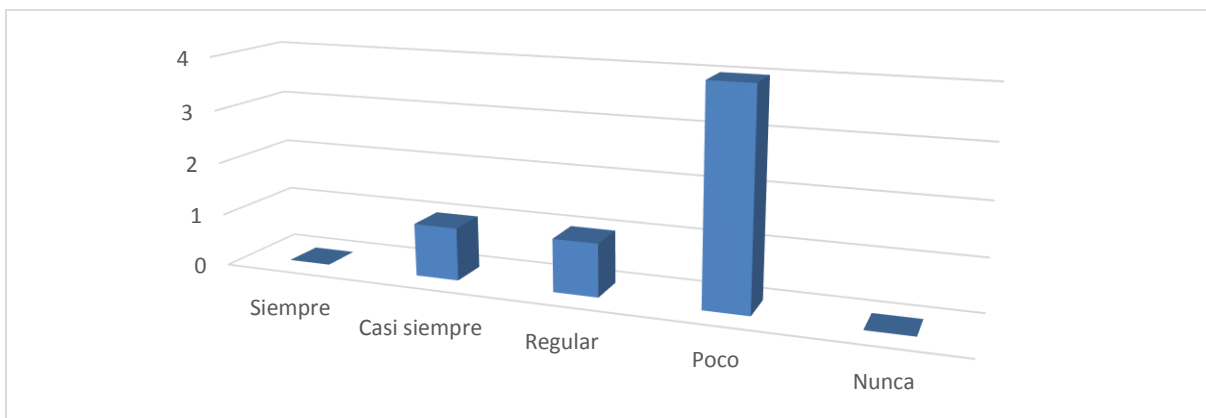


Figura 41. Frecuencia de venta en conjunto

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Haciendo énfasis en la competencia cabe mencionar que los empresarios entrevistados “consideran que su principal competencia son las empresas medianas”⁴⁶ contestado esto por el 54% (Figura 42) de los empresarios lo que permite visualizar que la cooperación entre las MiPyMEs es importante para competir directamente con este tipo de empresas, siendo “sus principales factores de competitividad como lo mencionan el precio, calidad, diseño y velocidad de entrega”⁴⁷ (Figura 43), áreas en las cuales la cooperación puede ayudar a mejorar.

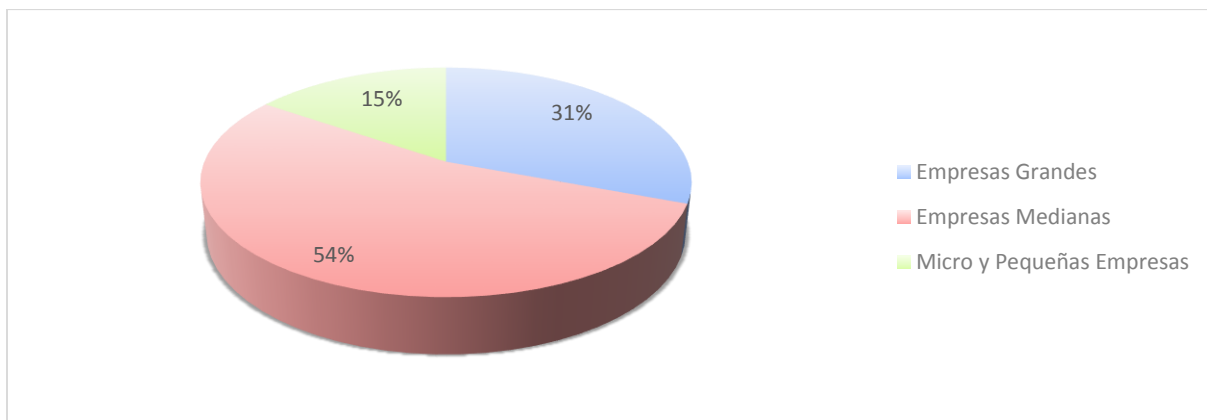


Figura 42. Tipos de empresas de competidoras

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

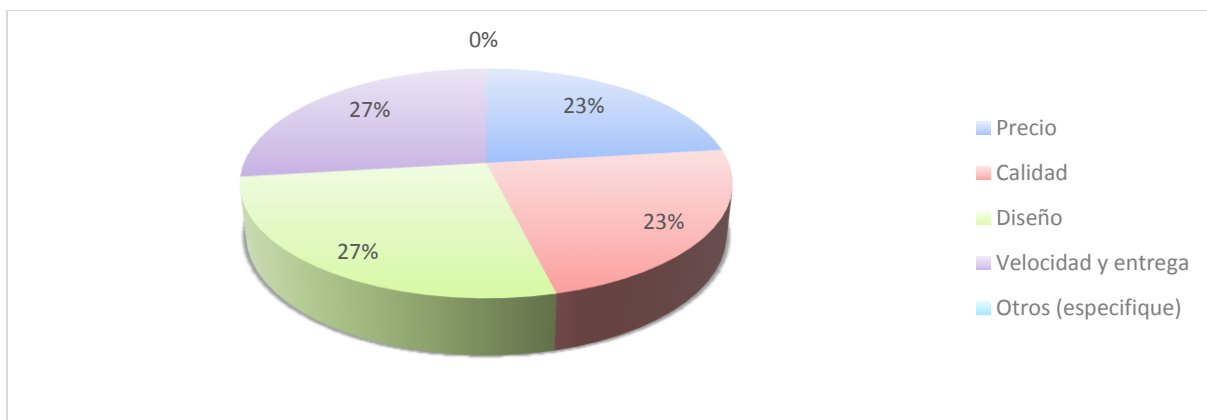


Figura 43. Principales factores de competencia

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

⁴⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁴⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

La logística suele ser un gasto poco contemplado para los empresarios al momento de calcular los costos de sus productos y para alguno de ellos puede tener un grado de significancia importante. En AFAMO la directora menciono en su entrevista que “los empresarios suelen ponerse de acuerdo para disminuir sus costos de transportación hacia algunos destinos que tengan en común”⁴⁸, sin embargo y a pesar de ello en algunas otras asociaciones no se cuenta con esta misma coordinación como se muestra en la gráfica 44 donde se refleja que el 60% de los empresarios no realizan esta actividad y además el 40% que lo hace lo realiza con regular y poca frecuencia (Figura 45), lo que permite considerar que puede haber un claro problema de comunicación entre ellos o simplemente no haya ninguna empatía por ayudarse unos a otros.

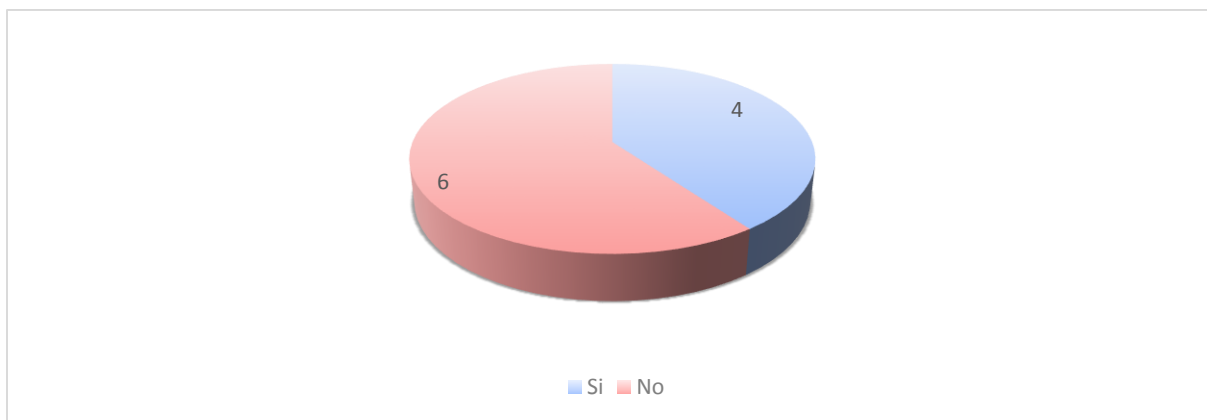


Figura 44. Comparten transporte en conjunto

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

⁴⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015.

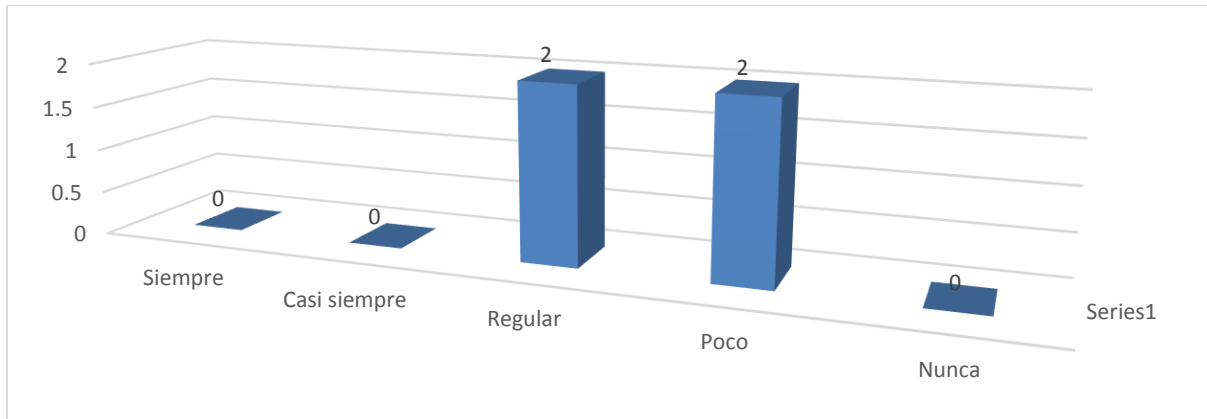


Figura 45. Frecuencia con que comparten transporte en conjunto
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Con los cambios que ha venido generando la globalización en el sector mueblero algunas empresas han tenido la oportunidad de exportar a diferentes países como se mencionó anteriormente sin embargo de estas empresas que lo han logrado solo el 40% (Figura 46) “lo ha hecho conjuntamente con alguna otra empresa y con poca frecuencia (Figura 47), y del 60% que lo ha hecho individualmente mencionaron que *“para ellos la disminución de estos gastos posiblemente sería un factor que podría ayudar a que sus clientes internacionales consideren el aumento en el consumo de sus productos por lo que la cooperación podría ayudar e incentivar a que los empresarios lo realicen”*⁴⁹.

⁴⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.



Figura 46. Exportación en conjunto

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

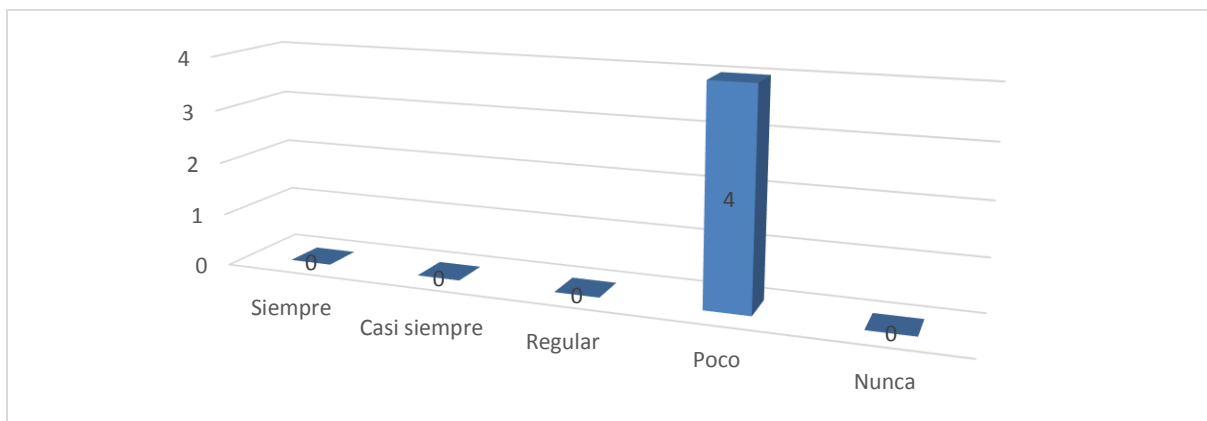


Figura 47. Frecuencia de exportación en conjunto

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Los empresarios de la industria mueblera en una buena parte son personas que han aprendido empíricamente del negocio por lo que las asociaciones se han mostrado a favor de otorgarles asesoría de negocios, sin embargo, el 80% de los empresarios se ha mostrado a la negativa en recibir este tipo de asesorías de manera conjunta y tan solo un 20% ha optado por hacerlo en conjunto con otras empresas como se muestra en la Figura 48, el realizarlo en manera conjunta podría beneficiar a los empresarios aprendiendo unos de otros y resolviendo ya que estos pueden tener problemas similares y el costo de estas asesorías podría disminuirse por la participación de varios de ellos.

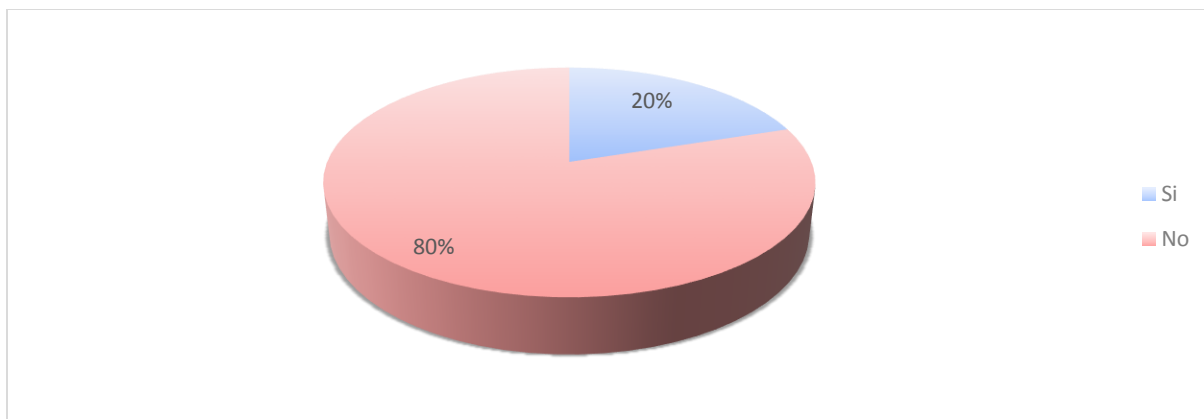


Figura 48. Asesoría de negocios en conjunto

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

4.1.4 Cooperación para administrar

La administración de una empresa es parte fundamental del buen o mal funcionamiento de la misma por lo que se vuelve trascendental tratarla, los empresarios del sector mueblero *“consideran importante el hecho de que alguna otra empresa o institución se introduzca hasta la parte fundamental de su empresa como lo es esta área”⁵⁰*, sin embargo, la cooperación para administrar tiene el enfoque de apoyar a que estos empresarios para que mejoren sus conocimientos prácticos de gestión y así, estos puedan tener mayor acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivo fiscales que les apoye para subsanar sus cuentas.

Las asociaciones por su parte intentan ayudar a que se realicen algunos tipos de cooperación para administrar como se muestra en la Tabla 22 y Figura 49, sin embargo *“los empresarios al igual que en las otras áreas se muestran renuentes para hacerlo”⁵¹*.

Tabla 22. Cooperación para administrar

	Si	No

⁵⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁵¹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

Realizan cooperación para administrar	2	2
Acceden a créditos de forma conjunta	3	1
Comparten el uso de sistemas administrativos	0	4
Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta	1	3
Acceden a apoyos gubernamentales en conjunto	4	0
Comparten capacitación para su personal	4	0
Realizan eventos en conjunto (Ferias, exposiciones, seminarios, etc.).	4	0

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

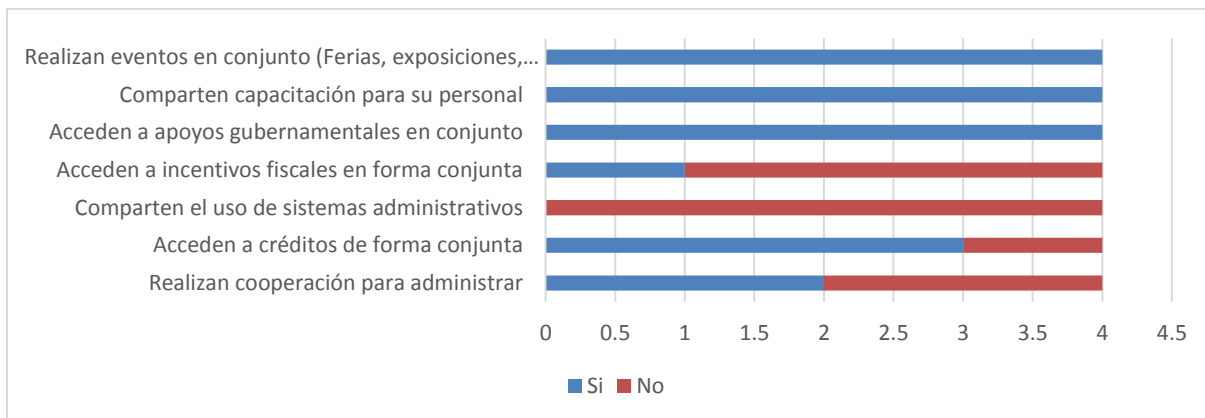


Figura 49. Cooperación para administrar

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo

Con base a lo anterior se generaron algunas preguntas medulares para determinar los factores que benefician o afectan la cooperación en esta área.

La Figura 50 muestra como los empresarios a pesar que les gustaría ser partícipes de la cooperación activa entre ellos, realizan pocas acciones con las cuales se pueden ver beneficiados en su conjunto como lo es el adquirir prestamos en forma conjunta, “2 de 10 empresarios lo ha hecho con anterioridad sin embargo los otros 8, no se han visto interesados en hacerlo, ya sea por desconocimiento de estos o por temor a verse involucrados en algún conflicto.

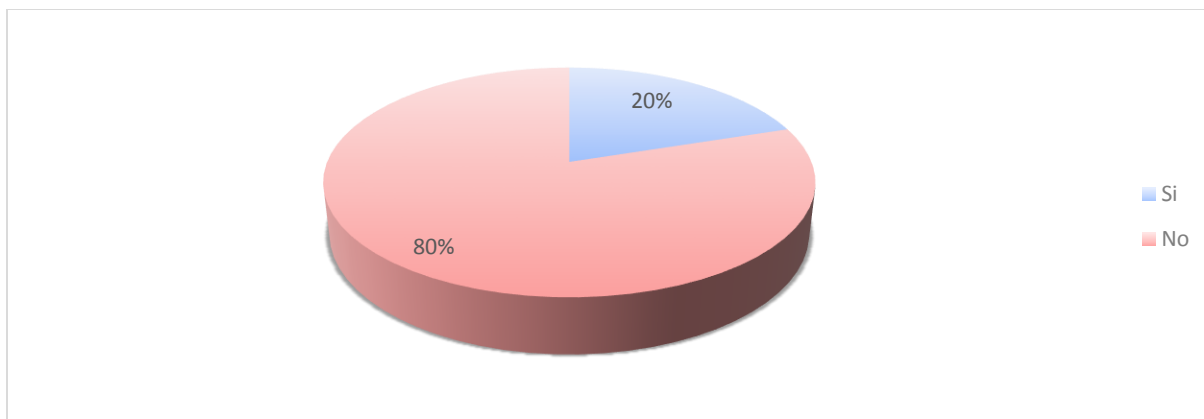


Figura 50. Empresas que cooperan para adquirir préstamos en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 51 se muestra que el “10% de las empresas entrevistadas hacen cooperación en el uso de sistemas administrativos junto con alguna otra empresa”⁵², sin embargo, “el 90% considera que no es necesario el uso de sistemas administrativos y mucho menos el compartirlo con algunas otras empresas”⁵³.

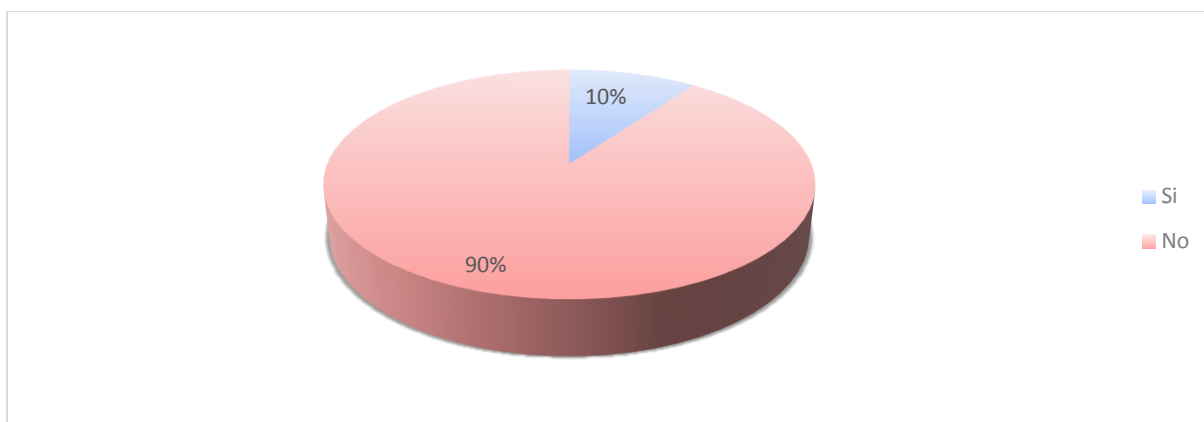


Figura 51. Empresas que cooperan para el uso de sistemas administrativos en conjunto.
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

⁵² Información directa obtenida de entrevistas el 21 de enero del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁵³ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015 y 15 de octubre del 2015.

En la Figura 52 se muestra que “los empresarios no acceden en forma conjunta a incentivos fiscales y esto se debe de acuerdo a lo mencionado por ellos que no tienen conocimiento de aquellos incentivos y por tal motivo nunca han intentado hacerlo”⁵⁴ a pesar de ser parte de asociaciones empresariales.

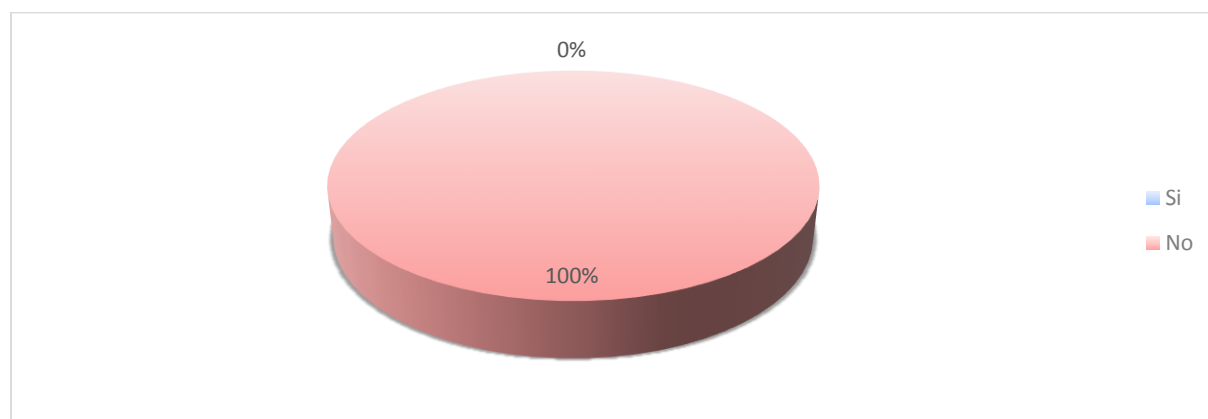


Figura 52. Empresas que cooperan para el acceder a incentivos fiscales en conjunto
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

La Figura 53 muestra que el 50% de los empresarios entrevistados han tenido apoyos gubernamentales en forma conjunta, esto se debe a que estos empresarios forman parte de alguna asociación empresarial y esto les permite acceder a los apoyos por parte del gobierno.

⁵⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

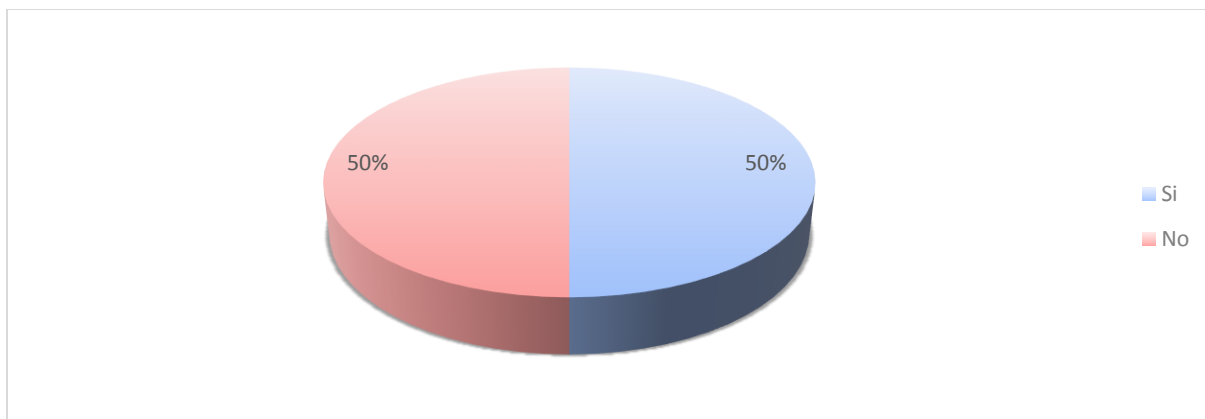


Figura 53. Empresas que cooperan para el acceder a apoyos gubernamentales en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 54 se muestra aquellos apoyos para los cuales las empresas han obtenido incentivos como puede ser para innovar, capacitar, exportar, entre otros.

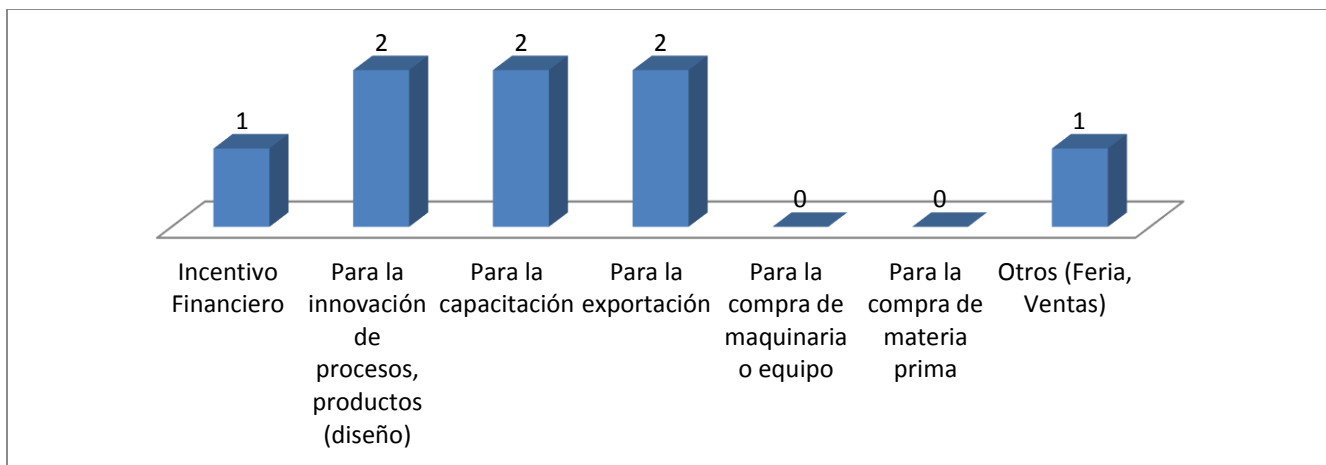


Figura 54. Tipo de incentivos a que acceden empresas en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 55 se muestra que todos los empresarios entrevistados han capacitado de alguna manera en forma conjunta a sus empleados y esto se debe a que pertenecen a alguna asociación y dentro de las asociaciones se llevan a cabo este tipo de actividades.

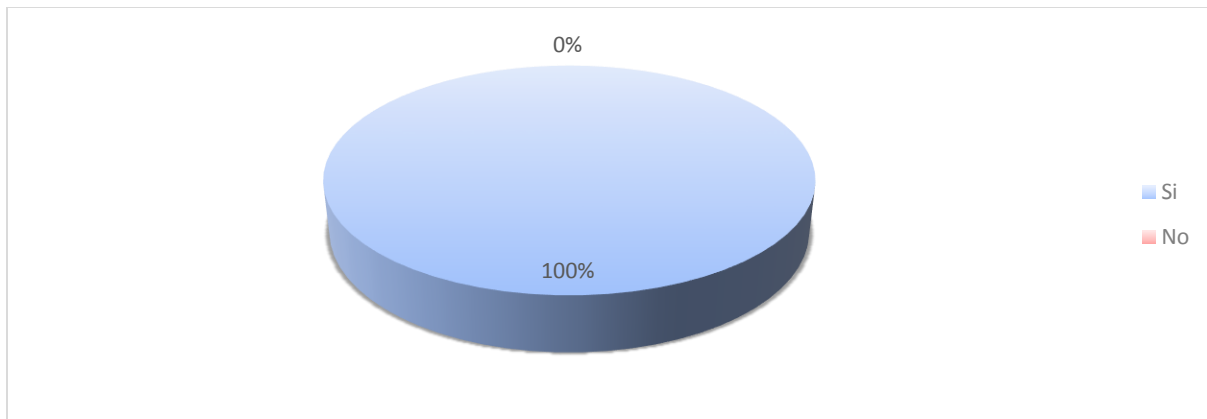


Figura 55. Empresas que cooperan para capacitar a sus trabajadores en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

En la Figura 56 se muestra que el 70% de los entrevistados han participado en ferias de forma conjunta con alguna otra empresa, esto se debe a que algunas de estas empresas “participaron en un consorcio de exportación a través del CS Muebles que se realizó en Casa Jalisco con sede en Chicago, EUA”⁵⁵, además de haber ido a alguna otra como Feria Las Vegas por su propios medios.

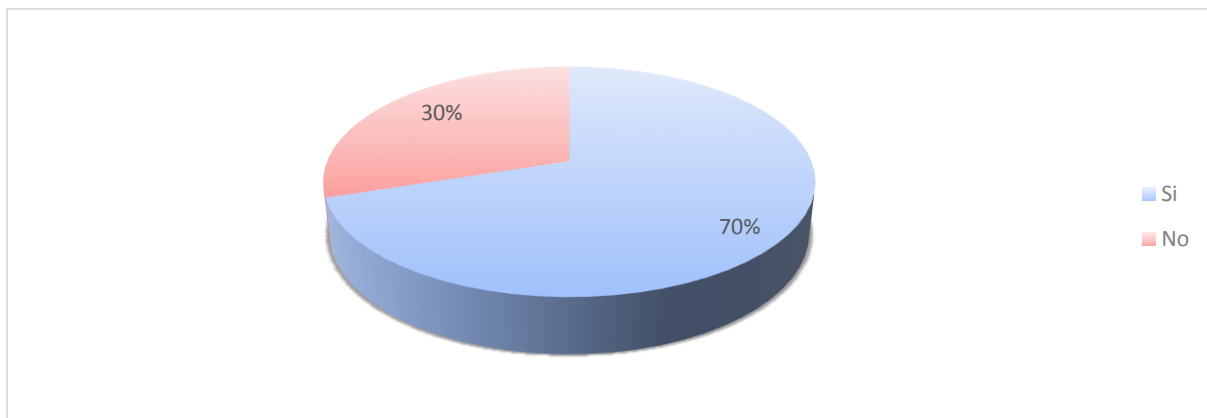


Figura 56. Empresas que cooperan para participar en eventos en conjunto
 Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación de campo.

⁵⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

4.2 Resultados y análisis de las relaciones de cooperación de los proyectos surgidos en el marco del Clúster de Muebles y Decoración A.C.

Las relaciones de cooperación dentro del marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, se han realizado desde sus antecedentes hasta sus áreas funcionales actualmente. El análisis de las empresas involucradas en el clúster permitió visualizar el grado de cooperación que tienen las mismas y las deficiencias en cooperación con que no se cuentan, con base a entrevistas realizadas a empresarios que han realizado acciones de cooperación se puede considerar para este capítulo tres vertientes importantes que se han realizado y se realizan actualmente como lo es: el consorcio de exportación (Realizado por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco), compras en común (realizado por AFAMO) y Alma Morena (realizado por AFAMJAL), estas actividades mencionadas se consideran importantes para la consolidación del clúster, sin embargo, dentro del ámbito empresarial estas se dan limitadas solo en las asociaciones que conforman los grupos de empresas muebleras.

4.2.1 Consorcio de exportación mueblero “CS Muebles”

Las micro, pequeñas y medianas empresas del sector mueblero suelen tener dificultades de manera general para lograr exportar sus productos a mercados extranjeros, esto se debe a que, pueden carecer de los conocimientos y los medios financieros necesarios para realizar esta actividad, de igual forma, pueden incumplir los requisitos regulatorios extranjeros o pueden producir productos en cantidad y calidad no aptos para compradores extranjeros lo que les limita la venta de sus productos solamente al mercado nacional, además de algunos otros problemas potenciales que se presentan en su camino al momento de intentar llegar a otros mercados. Sin embargo, con frecuencia, estos problemas se pueden superar mediante cooperación entre las empresas.

El hecho de que las empresas realicen acciones en las cuales logren combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos en un consorcio de exportación, puede mejorar de manera significativa sus posibilidades de exportación, para así lograr reducir los costos, además de disminuir los riesgos que implica la penetración en mercados extranjeros.

De acuerdo con lo mencionado en la Red latinoamericana para consorcio de PyMEs (2015) dice que la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), se refiere a un consorcio de exportación como “una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas”, a partir de esto se puede considerar que el consorcio de exportación se trata de un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, la cual sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados internacionales.

Por otra parte la ONUDI menciona que la mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro, lo cual permite que sus miembros conserven su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial, ya que ellos solo buscan impulsar el crecimiento de las empresas a través de la expansión comercial. De esta manera, a pesar de participar en un consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden algún control sobre sus negocios hacia otras e incluso se limitan a participar solamente hasta donde ellas mismas creen conveniente hacerlo. Ésta es la diferencia principal entre los Consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.

Cabe destacar que se encuentran diferentes tipos de consorcios de exportación, de los cuales los más utilizados son los consorcios de promoción y los consorcios de ventas. La ONUDI menciona que los consorcios de promoción se refieren a una alianza creada para explorar mercados

de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos entre las empresas participantes. Por otra parte, los consorcios de venta, llevan a cabo actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.

Países como Argentina, Perú, Italia, Brasil, EUA, entre otros, realizan programas gubernamentales para apoyar a las empresas por medio de consorcios de exportación para llevar a cabo su primera exportación a nuevos mercados, además de asesorías, capacitación y apoyos necesarios para que las empresas busquen su desarrollo fuera del mercado local.

Desde hace algunos años la industria del mueble en México, se ha visto afectada en su consumo dentro del país, esto se acredita a la incertidumbre generada por el incremento de importaciones de productos chinos, las reformas fiscales y las crisis económicas que afectan actualmente al país.

Con base en lo anterior, algunas empresas han optado por enviar sus productos al extranjero donde sus principales destinos han sido los países vecinos Estados Unidos y Canadá, siguiendo con países como China, España, Italia y Paraguay, esto según los registros del Instituto de Información, Estadística y Geografía de Jalisco.

Las asociaciones en Jalisco y el mismo gobierno estatal con la finalidad de revertir la inercia negativa que se está generando en el sector mueblero han decidido actuar a través del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco para la apertura de más mercados en el extranjero, al igual que nuevos canales de comercialización, sin embargo *“su principal iniciativa hasta el momento fue buscar la reactivación del sector mueblero en Estados Unidos, esto se realizó con la*

ayuda del Gobierno del Estado a través de Casa Jalisco con sede en Chicago Illinois en Octubre del 2014”⁵⁶.

La “Misión Comercial Casa Jalisco” como se le llamo a la exposición realizada en Chicago, *“se expusieron muebles y decoraciones de empresas jaliscienses, esto con la finalidad de concentrar a fabricantes que contaran con la mejor calidad, diseño, tecnología, capacidad de producción y sobre todo el interés por comenzar a introducir sus productos al mercado americano”⁵⁷.* Esta actividad se realizó con la formación de un consorcio de exportación el cual tenía la finalidad de promocionar los productos fabricados en el estado de Jalisco.

Se tuvo la participación de 35 empresas, pertenecientes a diferentes cámaras y asociaciones, donde el 49% de las empresas fueron de la Cámara Nacional Comercio (CANACO) de Tlaquepaque, 11% de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL) y el 40% de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Ocotlán (AFAMO), Todos ellos pertenecientes al Clúster del Mueble y la Decoración en Jalisco.

La participación en “Misión Casa Jalisco Chicago” dio a las empresas expositoras la oportunidad de presentar sus productos a las principales cadenas de muebles y decoración de Estados Unidos de América, para así promover la exportación de sus productos, comenzar abrir nuevos nichos de mercado y a su vez incrementar la rentabilidad de la industria en el sector del mueble y decoración del estado de Jalisco.

⁵⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁵⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

“La realización de este evento llevo a que las empresas realizarán exportaciones temporales de sus productos a nuestro país EUA, lo que propició un gran esfuerzo por parte de las empresas participantes para llevar a cabo sin ningún imprevisto la logística”⁵⁸, además, las empresas enviaron representantes bilingües para la exposición y presentación de la mercancía lo que les atrajo gastos extras.

Para profundizar en las acciones de cooperación inter-empresarial del consorcio de exportación se realizaron entrevistas con empresarios que fueron partícipes en la “Misión Casa Jalisco Chicago” los cuales rescataron algunos acontecimientos suscitados en esta experiencia, sin embargo, se presentaron situaciones que afectaron la permanencia de algunas empresas en el consorcio de exportación e inclusive en el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco. Para mencionar lo dicho por estos empresarios por cuestiones de confidencialidad se nombraran como empresario 1 y empresario 2.

El empresario 1 mencionó que *“a pesar de considerar como una idea innovadora que antes no se había considerado por parte de las asociaciones muebleras dentro del estado, el líder de su asociación se ha mantenido renuente a formar como parte activa el clúster de muebles y por tal motivo mantuvo su postura de no intervención en el consorcio de exportación, además de hacer responsables a cada uno de los colaboradores por las situaciones adversas que se pudieran presentar en un futuro por su participación”⁵⁹ en “Misión casa Jalisco Chicago”.*

⁵⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015, 23 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁵⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015.

Se considera que la poca participación del gobierno para apoyar el desarrollo industrial del sector mueblero afecta de una u otra manera el desempeño de las empresas por esperar situaciones que no llegan a pasar. *“Con respecto a la logística se tuvieron algunos problemas con los tiempos y los costos de transportación”*⁶⁰.

El área más importante a mencionar es la exposición, ya que, los empresarios tenían altas expectativas sobre lo que sucedería, sin embargo, con palabras dichas por el empresario 1 *“esto fue todo un fracaso”*⁶¹, se cree que la participación de Casa Jalisco Chicago no hizo la promoción que se esperaba por los empresarios y por tal motivo la exposición no tuvo mucha afluencia de posibles compradores o incluso se mencionó que fue nula, por esto, los empresarios de la asociación que se mantenía a la expectativa de lo que sucedería, *“se vieron afectados en la confianza que pusieron a este proyecto por lo que después de este fracaso rotundo decidieron retirarse”*⁶² del consorcio de exportación y del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco.

El empresario 2 por su parte una empresa más experimentada por los años y su trascendencia en los negocios, con anterioridad ya había exportado a varios países y el formar parte de este grupo emprendedor le amplió sus expectativas como empresa ya que últimamente por la situación del país se ha visto afectada en su economía y sustentabilidad, lo que por otra parte la mantuvo neutral a pesar de los comentarios por parte de otros empresarios.

Al ver la negativa del proyecto por varios empresarios se indagó a profundidad para localizar algún empresario con una perspectiva diferente y se localizó uno que *“más de*

⁶⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

⁶¹ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

⁶² Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y 22 de enero del 2015.

considerarlo un fracaso lo considero un área de oportunidad''⁶³ para evitar en futuras ocasiones las cosas que se realizaron mal y de igual manera las que no se realizaron, por tal motivo se considera que con base a este último esta acción de cooperación con respecto a algunas hechas por otras industrias es la manera ideal de comenzar una excelente práctica de cooperación interempresarial y a partir de esto continuar trabajando para mejorar el contexto general de las acciones a realizar.

4.2.2 Compras en común “AFAMO”

Las compras en común se considera una estrategia con la finalidad de fortalecer la capacidad competitiva de un sector, se creó que a través de esto se puede abatir o aminorar algunos factores que inciden en la competitividad de una industria local, determinando e integrando los materiales y componentes de mayor consumo en el sector o industria, de tal forma que con base a volúmenes se pueda acceder a beneficios de economía de escala y que éstos puedan ser transferidos a cada uno de los integrantes del sector.

Las acciones generales a desarrollar dentro de esta estrategia se refieren a:

- La identificación de los materiales y niveles de consumo de parte de los industriales.
- Se consolidaran por familias los consumos de materiales.
- La definición de políticas para que las operaciones de compras en común sean perfectamente claras.
- Conformación de una base de proveedores.

⁶³ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

- En base a la información obtenida y necesidades de los proveedores se llevara a cabo negociaciones continuas con proveedores.
- Coordinación de la logística de las operaciones de compras en común.
- Identificación y definición de los estándares de calidad, tiempos de entrega, volúmenes y niveles de calidad requeridos por el mercado en materia de proveeduría.

“El Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco cuenta con un programa de desarrollo de suministros, sin embargo, este no ha logrado realizar la actividad por falta de interés de los empresarios a pesar de estos verse interesados”⁶⁴ desde el momento que se les menciona dentro de las entrevistas realizadas por la presente investigación, “consideran difícil el hecho de utilizar políticas de compra de contado y son celosos con sus proveedores por lo que no comparten este tipo de información”⁶⁵.

En la actualidad se encuentran algunas acciones para este tipo de actividad como los Programas de Promoción Sectorial (PROSEC) los cuales son un instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías (Muebles entra en esta parte), mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional. Esto da un área de oportunidad para trabajar el tema con los empresarios considerando sus demandas y alternativas.

⁶⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁶⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

Un caso de éxito con referente a compras en común en el sector mueblero es el de IKEA, esta es una empresa mayorista en Europa la cual considera que su éxito deriva de su concepto de ofrecer precios bajos y buena calidad.

En términos de la relación con sus proveedores, tal como Wal-Mart y otros mayoristas globales, IKEA hace uso extensivo de las economías de escala en la producción y en la distribución. Sin embargo, invierte en métodos de innovación de la producción y diseño inteligente para mantener bajos sus costos sin sacrificar la calidad del producto. Con este fin ha creado una organización global que provee infraestructura, servicio y apoyo a sus unidades de negocio y proveedores, y les ayuda a identificar e implementar la tecnología disponible con el costo más eficiente.

El enfoque de IKEA inicia en la etapa de desarrollo, donde antes que el producto sea diseñado, su precio es asignado a un nivel que provea alto valor a un precio razonable, luego se ve la innovación en la creación del producto a un costo por debajo del precio establecido. Para hacerlo con efectividad, IKEA trabaja de cerca de sus proveedores, en relaciones de largo plazo, que le permiten observar cuidadosamente las prácticas de producción y proveer asistencia técnica considerando mejorar la eficiencia, reducir los costos y entregar una calidad decente.

La mayor parte de la producción de IKEA toma lugar en países de bajos costos: 20% se manufactura en China, 12% en Polonia, 8% en Suecia, 13% en Italia y Alemania, y el resto se distribuye alrededor del mundo.

IKEA también trabaja con sus proveedores para ayudarlos a conseguir no sólo el precio y la calidad esperada, sino también los requerimientos de IWAY (IKEA Way on Purchasing Home

Furnishing Products) que contemplan las expectativas respecto a la responsabilidad legal, de empleo, social y ambiental.

Un ejemplo de esta cooperación y beneficio mutuo es la relación que estableció con Shaw Wood en Nueva Escocia, Canadá, y que en 1998 se convirtió en la primera planta de América del Norte dedicada a abastecer a la empresa. Desde el inicio IKEA trato a Shaw Wood como su socio y le proveyó de un extenso apoyo técnico y creativo. Los delegados de Shaw Wood visitaron empresas muebleras en Europa operadas por la división de manufactura suecas y durante el inicio se suministró de asistencia técnica y en ingeniería, incluyendo la selección de equipo de producción basado en las especificaciones de actuación, capaces de entregar los niveles requeridos de calidad y productividad. IKEA también trabajo con la empresa para asegurar el cumplimiento de los altos estándares ambientales y las condiciones de trabajo. Así mismo, no sólo se asocia con sus proveedores en el largo plazo, sino que también tiene beneficios positivos con los negocios locales y en las condiciones de sus fábricas proveedoras y las comunidades donde se localizan.

A partir de lo anterior mencionado se identificó que en la asociación de AFAMO internamente se está realizando por parte de algunos de los asociados esta práctica, la cual *“inicio debido a la iniciativa de un empresario el cual decidió comprar de mayoreo un producto para conseguir mejor precio y este lo hablo con varios asociados los cuales decidieron establecer políticas de cooperación para la realización de compras en común”*⁶⁶.

El empresario fundador de la práctica de “compras en común” *“considera que la actividad hasta el momento se ha desarrollado satisfactoriamente iniciando con un producto y ampliando*

⁶⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

*la actividad a por lo menos 100 más*⁶⁷. Se considera que para mejorar sus precios y calidad es necesario conseguir mejores tratos con los proveedores, sin embargo, para *“seguir trabajando esta actividad es necesario desde su punto de vista, un incremento en la inversión para desarrollar una organización sin influencia de los socios”*⁶⁸.

Algunos otros asociados relacionados con la práctica de compras en común *“se refieren a esta como un área oportunidad para incentivar la cooperación inter-empresarial entre ellos, tomando en cuenta aquellas acciones que ya realizan empresas más grandes y teniendo como base sus parámetros para hacerlo”*⁶⁹.

Se mencionó por parte de los asociados de AFAMO que *“la finalidad de esta práctica es la de fortalecer y desarrollar todas aquellas actividades involucradas en el proceso productivo del sector intentando mejorar para ser más competitivos ante la importación de productos más baratos, intentan por otro lado tener un mayor poder de negociación ante proveedores y compradores de la cadena de valor”*⁷⁰.

4.2.3 Comercialización “Alma Morena”

Alma Morena consiste en la cooperación de varios empresarios pertenecientes a la asociación de AFAMJAL que *“tienen como finalidad la promoción y comercialización de sus productos a través de puntos de venta (locales comerciales), esto surge después de analizar y darse cuenta que la*

⁶⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 30 de octubre del 2015.

⁶⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 30 de octubre del 2015.

⁶⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

⁷⁰ Información directa obtenida de entrevistas el 01 de octubre del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

*mayor utilidad de su producto es aquella que obtiene el distribuidor*⁷¹, además de los problemas generados por la falta de pronto pago de sus clientes y aquellas dificultades que estos les presentan para adquirir sus productos.

Esta práctica *“surge como reflejo de las acciones tomadas por el sector zapatero que desarrollo “Rojo Canela” el cual consiste en ofrecer sus productos a precio directo de fabricante*⁷², en la actualidad ya cuentan con aproximadamente 12 tiendas en 10 ciudades diferentes, esto inicio debido al incremento en importaciones de este producto, la falta de adquisiciones por parte de los distribuidores y el incremento de demandas para la disminución de precios.

Rojo Canela según lo mencionado por algunos de los integrantes fue la salvación de varias empresas, ya que comenzaron la venta y distribución de sus productos sin tantas exigencias de un intermediario o distribuidor, por lo que sus productos llegan al consumidor final y bajo este esquema de ventas se pudo hacer frente a los problemas financieros que muchos de ellos ya presentaban.

Con base al desarrollo de Rojo Canela, *“los fabricantes de muebles de AFAMJAL decidieron considerar este esquema de negocios para mantener desde el punto de vista de los empresarios participantes sus empresas, ya que al igual que lo empresarios del sector zapatero, presentan muchos problemas con los distribuidores, debido a que las exigencias por disminuir sus*

⁷¹ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

⁷² Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

*precios son demasiadas y los plazos de pago son demasiado extensos, lo que les genera dificultad para cumplir con sus acreedores*⁷³.

En la actualidad “Alma Morena” cuenta con dos sucursales en dos ciudades diferentes (La ciudad de México, y la ciudad de Tepatitlán en Jalisco) lo que le ha permitido promover su actividad y los productos de los empresarios participantes, hasta el momento no se han generado un cambios relevantes sin embargo tiene tan solo un año de haber iniciado su actividad.

Según los empresarios entrevistados *“consideran que la falta de inversión por parte de algunos asociados en el proyecto ha mermado el crecimiento y desarrollo del proyecto, lo que ha provocado un desinterés por algunos otros”*⁷⁴. Para algunos otros *“es necesario el total compromiso y la cooperación de todos los participantes por lo que es necesario trabajar en estos aspectos desde su perspectiva”*⁷⁵.

⁷³ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

⁷⁴ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

⁷⁵ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las relaciones de cooperación dentro del marco del CS Muebles se han realizado desde sus antecedentes hasta sus áreas funcionales actualmente. El análisis de las empresas involucradas en el clúster permitió visualizar el grado de cooperación que tienen las mismas y las deficiencias con que se cuentan, con base a entrevistas realizadas a empresarios que han ejecutado acciones de cooperación se puede considerar tres vertientes importantes que se han llevaron a cabo y se realizan actualmente como lo es: el consorcio de exportación (por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco), compras en común (por AFAMO) y Alma Morena (por AFAMJAL), estas actividades mencionadas se consideran importantes para la consolidación del clúster, sin embargo, dentro del ámbito empresarial estas se dan limitadas solo en las asociaciones que conforman los grupos de empresas muebleras.

Estas acciones antes mencionadas permite crear una visión de cooperación inter-empresarial positiva, sin embargo, conforme se van realizando diferentes acciones se han hecho notorias las limitantes de la realización de las mismas, solo en las distintas asociaciones de la entidad por lo que su estado sigue siendo deficiente, ya que, no permite el crecimiento en su conjunto del sector mueblero.

La formación del CS Muebles es una iniciativa por parte del gobierno del estado de Jalisco y el sector privado que está intentando desde el 2010 fortalecer la industria del mueble a través de la colaboración en conjunto de los empresarios, esto ha permitido plantear nuevos proyectos en los cuales las asociaciones son tomadas en cuenta para su participación, pero estas a su vez, están actuando de una forma cautelosa, lo que no permite el total aprovechamiento de los recursos

asignados y se ven limitadas sus capacidades de producción, comercialización, capacitación y desarrollo sustentable de las empresas.

Se considera oportuno que para desarrollar compras en común generalizado en el sector mueblero las asociaciones a través de sus representantes lleguen a algún acuerdo en el cual todos se hagan partícipes para que en su conjunto tengan un mayor poder de negociación con las industrias que forman su cadena de suministros y así tengan un mayor beneficio económico lo que les permitirá obtener una mayor utilidad y así poder tener acceso a nuevas tecnologías, mano de obra calificada, mejor calidad de sus insumos que se verá reflejada en sus productos y así las empresas del sector mueblero sean más competitivas frente a los mercados internacionales.

El consorcio de exportación permite que las empresas tengan mayor facilidades para que sus productos lleguen a más mercados, por lo que, elaboración de un programa efectivo de exportación en conjunto sería de gran apoyo para aquellas empresas que ya están exportando y para las nuevas empresas que están intentando llegar a otros países tengan mayor facilidad para ingresar a estos mercados, además de hacerlo con un menor costo de transportación y logística, lo que les permitirá ser más competitivos en aquellos mercados.

El consorcio de exportación de acuerdo a lo comentado por algunos empresarios no ha sido completamente satisfactorio por lo que sería factible replantear su esquema para que este pueda empatar con las necesidades actuales de los empresarios, sin embargo, visto desde la perspectiva de algunos otros, es necesaria la práctica del mismo aunque en las primeras ocasiones no se vean resultados favorables.

El en área de la comercialización se planteando el proyecto “Alma Morena” el cual es un proyecto enfocado a la venta de productos en conjunto a través del desarrollo de puntos de venta como lo es el proyecto “Rojo Canela” de la industria del calzado por otra parte, se cree que los empresarios muebleros *“están considerando la creación de un página de web por medio de la cual todos los integrantes de este proyecto ofertaran sus productos a los mercados internacionales, lo que les permitirá tener un mayor alcance de posibles compradores, esto proyecta un incremento circunstancial en sus ventas de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados”*⁷⁶.

Se consideran los comentarios dados por los empresarios hacia cada una de las vertientes antes mencionadas donde concluimos en los siguientes puntos:

- Consorcio de exportación: Considerado por algunos de los empresarios como un fracaso rotundo por la falta de promoción en la ciudad de Chicago, algunos otros lo vieron como un área de oportunidad ya que, dos de los empresarios participes del mismo obtuvieron algunos contactos de posibles clientes en esa ciudad y con los cuales ya se concretaron las primeras ventas de sus productos e iniciaron una relación comercial con el país vecino. La apertura y venta de productos en mercados internacionales es un factor de competitividad para las empresas visto desde una perspectiva comercial, por lo que algunas empresas tuvieron una mejora de su competitividad por la práctica del consorcio de exportación, lo que permite concluir en la importancia que tuvo la participación de los empresarios en esta actividad y

⁷⁶ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de octubre del 2015.

el conocimiento adquirido para continuar con la mejora y la buena práctica de la misma.

- Compras en común: el inicio del proyecto realizado por los empresarios integrantes de la asociación de AFAMO de acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, se consideró muy oportuno, esto haciendo referencia al desarrollo de nuevos proveedores lo que les ha permitido bajar sus precios en la fabricación de sus productos, a su vez obtener una mejor calidad en la materia prima y esto ha ayudado a generar un incremento en la utilidad para invertir en nuevas tecnologías lo que les ha concedido ser más competitivos ante la importación de productos provenientes de Asia y Europa.
- Comercialización (Alma Morena): los empresarios identificaron que el mayor beneficio de la industria del mueble es aprovechada por los comercializadores de sus productos y ellos se veían afectados en sus finanzas por los largos plazos de recuperación de su inversión por lo que, optaron en realizar cooperación para ellos mismos comercializar sus productos, colocando puntos de venta en distintos estados de la república e iniciar con el uso adecuado del internet a través de redes sociales y páginas web, esto para que ellos se vean beneficiados al obtener una mayor utilidad. El hecho que ellos fabriquen y comercialicen les permitirá ser competitivos en precios frente a sus competidores.

Por otra parte se concluyó que los principales motivos para concretar las acciones de cooperación son los siguientes:

- Desconfianza: los empresarios tienen presente el miedo a que los demás aprovechen la oportunidad para entrar a sus empresas y conocer sus métodos de producción, además consideran que la información que ellos puedan otorgar puede ser de mucho beneficio para sus competidores naturales, lo que les hace generar una gran desconfianza entre ellos y prefieran mantener sus puertas cerradas hacia los demás fabricantes de muebles.
- Falta de comunicación: podrían establecerse acuerdos para realizar actividades de cooperación, sin embargo, a pesar de mantener reuniones entre ellos no logran ponerse de acuerdo ya que carecen de una comunicación efectiva y no entablan lineamientos para verse todos beneficiados.
- Desinformación: el desconocimiento de los beneficios que les traería la buena práctica de la cooperación inter-empresarial y el ser partícipe de un clúster es uno de los principales motivos por los cuales no se concretan las acciones, ya que, según lo mencionado por los empresarios *“nadie les ha planteado claramente en que les beneficia el ser partícipes y como sus empresas tendrían una mejora por formar parte del clúster”*⁷⁷, por lo que muchas de las empresas han decidido estar dentro pero no realizar activamente ninguna actividad.
- Desinterés: a pesar que las asociaciones son los principales actores del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, se ha visto el claro desinterés por participar activamente, esto se debe a que en 5 años que tiene de haber iniciado el proyecto

⁷⁷ Información directa obtenida de entrevistas el 15 de diciembre 2014, 07 de enero del 2015, 19 de enero del 2015, 21 de enero del 2015, 22 de enero del 2015, 15 de octubre del 2015 y 30 de octubre del 2015.

“no se han visto avances claros y lo consideran como una pérdida de tiempo y una actividad hecha por el gobierno solo con intereses políticos”⁷⁸.

- Envidia: algunos de los entrevistados mencionaron su poco interés de participar en algunas de las acciones de cooperación realizadas por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, esto se debe principalmente al tamaño de la empresa donde las medianas empresas mostraban su negativa porque *“consideraban que los mayor beneficiados con estos proyectos serían las pequeñas empresas y ellos no estaban dispuestos a utilizar su presupuesto”⁷⁹* para que otros ganaran más que ellos.
- Falta de compromiso: a pesar de ser partícipes del clúster los empresarios ponen límites para realizar actividades, solo aprovechan aquellas en donde se vean beneficiados económicamente o su aportación sea mínima, ya que es de poco interés para ellos invertir en algo que no vean cuantificable en corto plazo, por lo que no se comprometen con el proyecto.

Los motivos anteriormente mencionados son resultado de las entrevistas realizadas a los distintos empresarios, ya que dentro de ellas los mismos mostraban su inconformidad hacia el clúster y el desconocimiento de las actividades que realizan dentro del mismo.

Por otra parte cabe mencionar que ni el Clúster, ni las empresas tienen documentada la información antes mencionada, sin embargo, los empresarios, los directores de las asociaciones y la directora del clúster en turno, lograron hacer de conocimiento del investigador todos aquellos

⁷⁸ Información directa obtenida de entrevistas el 07 de enero del 2015 y el 22 de enero del 2015.

⁷⁹ Información directa obtenida de entrevistas el 22 de enero del 2015.

aspectos de la acciones de cooperación realizadas por el mismo por lo que estas fueron planteadas en el documento y mencionadas en sus apartados correspondientes.

Como resultado las tres vertientes antes mencionadas del consorcio de exportación, Alma Morena y compras en común, algunas empresas en su particularidad lograron la mejora en su competitividad a partir de que iniciaron la exportación de sus productos, disminuyeron sus costos de transportación, materia prima y fabricación, además de proyectarse a través de nuevas formas de comercialización como lo son páginas web y puntos de ventas.

Para determinar los motivos por los cuales no se concretan las acciones de cooperación inter-empresarial para mejorar el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco, se encontró como principales factores negativos para que no se concreten las acciones de cooperación la desconfianza, falta de comunicación, desinformación, desinterés, envidia y falta de compromiso,.

Con los resultados de esta investigación analizaron los factores que influyen en la cooperación inter-empresarial la cual ayuda a mejorar la competitividad de las empresas, ya que, los empresarios se muestran renuentes a cooperar y el mostrarles un contexto más amplio de lo que sucede en su entorno puede ayudar a estos a plantear una mejor estrategia en la cual todos puedan ser partícipes de las acciones de cooperación dentro del marco del CS Muebles para que a su vez, estos puedan hacer frente a los productos internacionales que bombardean al país y a su vez poder enfrentar esos mismos productos en mercados internacionales.

Tomando en cuenta lo anterior mencionado, se puede considerar que la hipótesis “Las acciones de cooperación inter-empresarial realizadas por las MiPyMEs integrantes del Clúster de

Muebles y Decoración de Jalisco hasta el momento han permitido una mejora en su competitividad, sin embargo, estas han sido limitadas por motivos de desconfianza, falta de comunicación, desinformación, desinterés, envidia y falta de compromiso por parte de los empresarios, lo que ha afectado la consolidación del clúster” es aceptada en su totalidad por todo lo que se ha suscitado en el marco del Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco a partir de las acciones tomadas por los empresarios y los motivos mostrados en el trabajo de campo con referencia a todos aquellos aspectos que influyen en la en la cooperación inter-empresarial y esto afecta directamente la consolidación del clúster.

Para cumplir en su totalidad con objetivo general de esta investigación el cual tiene como finalidad el **proponer acciones de cooperación inter-empresarial para atacar directamente las áreas de oportunidad detectadas para que el clúster pueda tener un acercamiento a consolidarse**, se proponen estrategias iniciando de las dimensiones, continuando con los indicadores y finalizando con el enunciado de la estrategia las cuales serán abordadas a partir de los motivos que han afectado y limitado la cooperación.

La cooperación para producir se establece con la finalidad de ingresar a mercados con economías de escala, disminuir costos y mejorar la calidad y productividad de las MiPyMEs, (Araiza y otros, 2012), lo anterior a fin de establecer lineamientos para que se pueda realizar acciones de cooperación relacionados con compartir maquinaria, subcontratación de pedidos, complementación de procesos, obtención de certificaciones nacionales e internacionales, capacidades de diseño, asesoría técnica, compra de materia prima en común, desarrollo de nuevos proyectos, todo con la finalidad de que los métodos de producción sean más eficientes y los empresarios aprendan unos de otras y desarrollen la práctica de mejora continua en su conjunto,

lo que les permitirá ingresar a mercados internacionales y países con altos estándares de calidad, además mejorar sus precios para ser más competitivos (Tabla 23).

Tabla 23. Seguimiento de estrategias para producir

Dimensión	Estrategia
1. Cooperación para producir	1.1. Compartir maquinaria de trabajo incentivando la mejora en calidad y procesos de producción con la finalidad que esto último se vuelva más eficiente y así, poder ofrecer mejores productos. Esto puede lograrse con maquinaria que genere insumos que en su generalidad todos necesiten como máquina de producción de herrajes y hule espuma.
	1.2 Subcontratar pedidos entre los integrantes del clúster para que se tenga como prioridad la atención y fabricación entre ellos mismos, con la finalidad de cumplir con pedidos y fechas de entrega que se reflejaría con mayor satisfacción en los clientes y crearía en ellos una confianza para continuar la relación comercial
	1.3 En la complementación de procesos es importante reconocer la eficiencia de algunas empresas para la elaboración y fabricación de algunos productos, por lo que, implementar acuerdos apoyo para la complementación de procesos sería mejoraría los
	1.4 Para algunas empresas es muy costoso obtener certificaciones de calidad ya sea en productos o en procesos, por lo que aquellas empresas que ya cuenten con alguno, pueden ofrecer asesoría a estas con menor recurso para la implementación de estas acciones, además, de implementar la obtención de certificaciones en conjunto disminuiría sus costos y así, más empresas podrían estar certificadas y acceder a nuevos mercados.
	1.5 Crear lineamientos para iniciar la cooperación para compras de materia prima en común, esto mostrando las ventajas que traería a las empresas la implementación de esta acción a través de un análisis de costo-beneficio.
	1.6 Implementación de acciones para aportación de capital que apoyen el desarrollo de nuevos proyectos para la mejora continua en los procesos de fabricación.

Fuente: Elaboración propia.

La cooperación para innovar se establece con la finalidad de disminuir riesgos, costos y tiempo principalmente asociados a propiciar y desarrollar su potencial innovador de acuerdo a lo mencionado por Araiza, Hernandez, & Sanchez, 2012, y a partir de esto se propone la segunda estrategia.

Esto para con la finalidad de realizar acciones de cooperación relacionados con el desarrollo de innovación en productos, procesos productivos, gestión empresarial, incorporación de nuevas tecnologías, compra de maquinaria especializada, intercambio de información técnica, lo que permitirá a las empresas competir con grandes empresas de la industria o por lo menos

omitir el temor del ingreso de las mimas al mercado nacional e incorporarse con los grandes compradores a nivel internacional (Tabla 24).

Tabla 24. Estrategias para innovar

Dimensión	Estrategia
2. Cooperación para innovar	2.1 Establecer proyectos de innovación relacionados con productos aprovechando el proyecto MIND el cual tiene como principal objetivo el desarrollo y generación de innovación en los diferentes sectores de producción.
	2.2 Realizar asesorías para implementar proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa para tener una mejor aplicación de la planeación, organización, dirección y control.
	2.3 Actualizarse en los avances tecnológicos en relación con el sector para apoyarse a incorporar nuevas tecnologías en sus procesos, invitando a proveedores a realizar ferias, seminarios y muestras de los productos en las instalaciones de las asociaciones.
	2.4 Implementar acciones para apoyarse unos a otras e intercambian información técnica para la innovación en sus empresas, esto con la finalidad de que todos crezcan de igual manera.

Fuente: Elaboración propia.

La cooperación para mercado se establece con la finalidad de buscar y tener acceso a mercados que de manera individual no se podría tener, además de difundir, promocionar y distribuir sus productos para obtener economías de escala y así, poder acceder a mercados y reducción de costos Araiza, Hernandez, & Sanchez, 2012, y a partir de esto se propone la tercera estrategia.

Esto para realizar acciones de cooperación relacionados con investigación de mercados, publicación de sus productos en revistas especializadas e internet, venta en conjunto de productos, compartir transporte para la distribución de sus productos, información para exportar, acceder a mercados internacionales, Proporcionan el servicio (Asesoría) a clientes, asesoría de negocios, con la finalidad de expandir las fronteras de posibilidades para la comercialización de sus productos (Tabla 25).

Tabla 25. Estrategias para mercado

Dimensión	Estrategia
3. Cooperación para mercado	3.1 Aprovechar los programas de la Secretaria de Economía para realizar investigación de mercados en forma conjunta en aquellos países que sean clientes potenciales para poder iniciar la comercialización.
	3.2 Diseñar un esquema de negocio a través de las redes sociales para publicar sus productos en manera conjunta y disminuir los costos de hacerlo individualmente.
	3.3 Realizar acuerdos de complementación de productos con otras empresas para apoyar la venta conjunta de productos como complemento o como incentivo para que el cliente tenga más variedad de productos a elegir.
	3.4 Implementar acuerdos para compartir el transporte y distribución de sus productos cuando este no lleve su capacidad al máximo, esto puede realizarse a través de un medio donde se publiquen los posibles embarques y destinos de la mercancía.
	3.5 Exponer sus experiencias e información para exportar que han tenido los empresarios que ya han realizado esta actividad y a los países que lo han hecho para facilitar a quienes tengan la intención de hacerlo, a través de apoyo y asesoría sin costo para mejorar e incrementar la práctica de la exportación.
	3.6 Aprovechar las facilidades del gobierno estatal y federal para acceder a mercados de exportación en forma conjunta a través de programas y relaciones comerciales con las que cuenta el país y así obtener beneficios por la buena práctica de la exportación.
	3.7 Identificar las problemáticas que tengas sus clientes para que en su conjunto puedan proporcionar el servicio de asesorías a ellos de manera conjunta a través, de conferencias y seminarios de los fabricantes y proveedores.
	3.8 Implementar la obligatoriedad de asesoría de negocios a través programas de capacitación con las Universidades y Cámaras de Comercio, con la finalidad que las empresas se vean apoyadas para a realizar de manera más eficiente el manejo general de sus negocios.

Fuente: Elaboración propia.

La cooperación para administrar se establece con la finalidad de desarrollar la capacidad empresarial y tener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información sobre instrumentos de crédito y financiamiento e incentivo fiscales así como efectuar el entrenamiento de trabajadores de acuerdo a lo mencionado por Araiza, Hernandez, & Sanchez, 2012, y a partir de esto se propone la cuarta estrategia.

Lo anterior mencionado para realizar acciones de cooperación relacionados con créditos con mejor tasa de interés, el uso de sistemas administrativos, incentivos fiscales, apoyos gubernamentales, capacitación del personal, realización de eventos, esto con la finalidad de tener un mejor manejo de sus empresas y mejores beneficios de los que obtienen individualmente.

Esto con la finalidad de establecer lineamientos para que se pueda realizar acciones de cooperación relacionados con créditos con mejor tasa de interés, el uso de sistemas administrativos, incentivos fiscales, apoyos gubernamentales, capacitación del personal, realización de eventos, esto con la finalidad de tener un mejor manejo de sus empresas y mejores beneficios de los que obtienen individualmente (Tabla 26).

Tabla 26. Estrategias para administrar

Dimensión	Estrategia
4. Cooperación para administrar	4.1 Investigar los requerimientos de las instituciones financieras para que los empresarios acceda a créditos de forma conjunta, lo que les permitirá obtener mejores beneficios como tasas de interés, plazos y refinanciamientos de sus anteriores deudas.
	4.2 Adquirir en su conjunto sistemas administrativos más eficientes como el SAP para compartir el uso de los mismos, esto ayudara a disminuir costos al momento de la adquisición, tener un mejor manejo de sus finanzas, inventarios, contabilidad, entre otros.
	4.3 Implementar acciones que ayuden a acceder a incentivos fiscales en forma conjunta ya que la práctica de la cooperación inter-empresarial a través de un clúster es bien visto por el gobierno, lo que genera apoyos para que se siga realizando a través de recursos gubernamentales.
	4.4 Demostrar su interés en el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco para que el mismo pueda acceder a apoyos gubernamentales que beneficie en su conjunto a los integrantes activos del mismo y estos se vean beneficiados.
	4.5 Implementar un programa de capacitación a su personal con las universidades para que estos estén constantemente a la vanguardia de los requerimientos internacionales para la producción y fabricación de productos competitivos frente a estos mercados.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte se establecen algunas estrategias que pueden ser implementadas por el Clúster de Muebles y Decoración de Jalisco A.C en su conjunto con el Gobierno del Estado tomando en cuenta los elementos básicos de las variables de interés del Modelo de Procesos de Clusterización en Jalisco (Arechavala, 2014) los cuales son: la colaboración, coordinación, aprendizaje colectivo, sinergia y capital social, esto con la finalidad de realizar un cruce de variables con los motivos encontrados en la presente investigación que evitan la consolidación del Clúster.

E1. Crear un programa para mejorar la colaboración inter-empresarial implementada por el Clúster entre centro de investigación y empresas y entre organismos empresariales y gobierno, con la finalidad de generar un entorno de confianza entre las partes interesadas a través de la comunicación, manteniendo informados de cualquier actividad a realizar para generar un interés en las actividades que convenga a cada una de las empresas de acuerdo a sus capacidades, lo que ayudara a disminuir la envidia generada por sus capacidades económicas y de producción, además, de crear compromiso entre los involucrados para que las acciones de cooperación se lleven a cabo tal y como se acuerden en su momento.

E2. Fundar un organismo de enlace autónomo para coordinar las distintas acciones de cooperación inter-empresarial dentro del clúster, lo que ayudara a generar confianza en los integrantes, ya que este no tendrá la influencia de ninguno de los empresarios y asociaciones. Este a su vez generará información relevante para coordinar actividades entre las empresas lo que les permitirá tener una mejor comunicación entre ellos, esperando un total compromiso por los involucrados.

E3. Generar objetivos compartidos alcanzables por todas las partes para el desarrollo del aprendizaje colectivo con la finalidad de imponer plazos para el desarrollo de nuevos mercados, capacidades de producción y tecnológicas forjando el compromiso de ayudarse unos con otros a través de la comunicación que los mantendrá informados, lo que permitirá establecer una relación de confianza que remediara la envidia, debido a que se estarán desarrollando de igual manera, pero esto solo se lograra manteniendo el interés por la mejora continua de sus empresas.

E4. Establecer lineamientos que ayuden a la generación de sinergia por parte de las empresas involucradas, esto con el propósito de que todos se vean beneficiados, además estos

puedan y logren defender sus mercados locales y logren atacar mercados extranjeros con éxito. Esto a su vez permitirá la creación de información a través de la comunicación efectiva que ayude a erradicar la desconfianza ya generada, la envidia y la falta de interés por los empresarios.

E5. Iniciar la creación de un fondo común para generar un capital financiero mutuo, lo que permitirá establecer relaciones de confianza y construir vínculos que den lugar al compromiso, la empatía e interés de los involucrados, además de implementar criterios adecuados para el óptimo uso de los recursos.

Las anteriores recomendaciones son realizadas con base a la información recuperada de las entrevistas hechas a los empresarios y directores de las asociaciones, además de considerar la falta de cooperación en su mayoría e intentar mejorar la buena práctica de la misma y así en su generalidad los empresarios se vean beneficiados, lo que evite cumplir con la espeluznante expectativa de vida con que cuentan las MiPyMEs.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adobor, H. (2006). Inter-firm Collaboration: Configurations and Dynamics. CR Vol. 16, 2.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 42-58.

Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 36.

Araiza, Z., & Velarde, E. (2008). Modelo conceptual para el estudio del proceso dinámico de la cooperación inter-empresarial en las PyMEs en Administración contemporánea. *Revista de Investigación*, 1, 8.

Araiza, Z., Hernández, N., & Sánchez, D. (2012). Factores del capital social que facilitan la cooperación entre las pequeñas empresas: caso de la industria metalmecánica de la región centro del estado de Coahuila en México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(1), 1-15.

Araiza, Z., Velarde, E., & Chávez, M. (2014). La cooperación inter-empresarial y su relación con el desarrollo de las capacidades tecnológicas en las PyMEs de la industria metalmecánica de la región centro de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(2), 13-29.

Arechavala, R. (2014). Procesos de clusterización en Jalisco, retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial. México. Editorial Universitaria.

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*, 8(4), 576 - 587.

Auster, E. (1992). The relationship and industry evolution to patterns of technological linkages, joint venture, and direct investment between U.S. and Japan. *Management Science*, 778 - 792.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Badaracco, J. L. (1992). *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. McGraw-Hill.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

BANCOMEXT. (2002). *Información de sectores: Muebles y artículos de decoración*. México.

Briones, A., Laborda, F., & López, C. (2007). *Visión estratégica y praxis de la cooperación empresarial*. FISEC-Estrategias, 86–107.

CADELEC, Cadena productiva de la electrónica, A. C. (s/f). *Plan Estratégico de la Industria Mueblera de Jalisco.2010-2012*. INEDITO.

Casanueva, C., Castro, I., & Galán, J. (2006). Capital social, confianza e innovación. El caso de un sistema productivo local tradicional. *Revista Madrid*, 36, 1–14.

CEPAL, Comisión Económica para América latina y el caribe. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago de Chile, CEPAL, Naciones Unidas.

CEPAL Naciones Unidas. (2009). Las PyMEs en Bolivia. Recuperado en http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/PYMEs_bolivia.pdf (SELA, 2010, pág. 15)

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 386–405.

Cobo, F. B. (2008). La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 408 - 433.

Cohen, S., Teece, D., Tyson, L., & Zysman, J. (1984). Competitiveness. Working Paper.

Costa, M. T. (1989). La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. *Economía Industrial*, 27 - 46.

Cuesta, F. (1999). La empresa virtual. La estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa.

Czamanski, & Ablas. (1979). Identification of Industrial Clusters and Complexes: A Comparison of Methods and Findings. *Urban Studies* 16, 61-80.

Dahl, M.S. (2001). What is the essence of geographic clustering? Paper presented in the DRUID Nelson & Winter Conference, 12-15 June, in Aalborg, Denmark

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological*, 147-60.

Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management*, 660-679.

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Escribá, A., Sánchez, L., & Sánchez, E. (2003). Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el periodo 1994-1999: características y evolución. *ICE Tribuna de Economía* (809), 189-206.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad Sistemática*. Recuperado el 02 de 03 de 2012, de journal.ufsc.br/index.php/economia/article/download/6235/5897

Fernández, E. (1991). La cooperación empresarial. *Información comercial Española*, 25 - 38.

Fernández, J. C., & Arranz, N. (1999). *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. ESIC.

García, E. (1992). La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1987. *Economía Industrial*.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 187-207.

Hatzichronoglou, T. (1997). *Technology and Industry Working Papers Series. Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, 2, pp. 1-25.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Hirschman, A. (1958). The Strategy of Economic Development. New Haven.

Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management*, 368-403.

INEGI. (2009). Censo económico 2009. Censo económico, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.

INEGI. (2014). Censo económico 2014. Resultados definitivos. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). “Esperanza de vida de los Negocios”. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

Jorde, T., & Teece, D. (1989). Competition and cooperation: Striking the right balance. *California Management Review*. Pp. 25 - 37.

Lozano, K. M. (2010). Desarrollo local a partir de los sistemas productivos locales: el caso de la industria mueblera en Jalisco. Tesis. México, México, México.

Lozano, K. M. (2012). Plan estratégico de la Industria Mueblera de Jalisco. Guadalajara. Inédito.

Lozano, K. M. (2014). El sector mueblero de Jalisco de frente a una iniciativa de clúster. Procesos de clusterización en Jalisco. Guadalajara, Jalisco, México: Editorial Universitaria. pp. 141-184

Madero, J., & Quijano, L. (2006). Las empresas integradoras en Yucatán: Estudio de caso. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C., 3-5.

Marshall, A. (1890). Principles of Economics. English Language Book Society.

Marshall, A. (1920). Principles of Economics. Londres: English Language Book Society.

Martín, I., & Gaspar, A. I. (2005). La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias PYMES y grandes compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. Boletín Económico ICE, 2844, 25–36.

Martínez, A. I. (1999). Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 5(2), 103-120.

Martínez, A. I. (1999). Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. 5(2), 103-120.

Martínez, S. (2001). Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial. Documento de trabajo sin publicar del programa doctoral Administración y Dirección de Empresas.

Menguzzato, M. (1992). La cooperación empresarial: análisis de su proceso. Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana.

Meyer-Stamer, J., & Harmes-Liedtke, U. (2005). Como promover clústers. Mesopartner, 3 - 21.

Montoro, M. (2005). Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción. Economía Industrial, 358, 27–36.

Morales, C. (2014). La triangulación del comercio China – México. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/121/5/RCE5.pdf>

Morales, M. A., & Beach, J. L. (Abril-Junio de 2000). Competitividad y estrategia: El enfoque basado en las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración* (48), 197.

OECD. (1999). *The Technology and the Economy. The Key Relationships*. Organization for Economic Co-operation and Development. .

Osborn, R., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and revolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Review*, 40(2), 261-278.

Palacios, J. J. (2010). Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresarios en un marco de intensa competencia. *Revista EAN* No. 68, pp. 56 - 69.

Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. (3. 53, Ed.) *Organization Science*, 12(1).

Parkhe, A. (1993). The structuring of strategic alliances: A game-theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management*, 794 - 829.

Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Eumed.

Porter, M., & Fuller, M. B. (1988). Coaliciones y estrategia global. *Información comercial Española*, 77 - 90.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Argentina, Vergara.

Porter, M. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, April.

Porter, M. (1998). Ser competitivo. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1998). Cluster and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1998). Location, clusters and new microeconomic of competition. *Business*, 33.

Proméxico (2010). Alianzas estratégicas: Una herramienta de competitividad internacional. Recuperado de http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/ALIANZA_S_ESTR

Quintero, L., & Martínez, D. (2012). Experiencias de vinculación universidad-industria: desarrollo del clúster mueblero de Jalisco. XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos Valencia, 356 - 365.

Rabellotti, R. (1998). Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency? Working paper 71, Institute of Development Studies.

Ramos, J. (1998). “Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, 66, 4-125.

Red latinoamericana para consorcio de PYMEs (2015). Recuperado el 10/01/2015 de la página: <http://www.redconsorcios.org/consorcioexportacion.html>

Rosenfeld, S. (2005). Beyond Clusters: Current Practices & Future Strategies. *Regional Technology Strategies*.

Salas, V. (1987). Els Acords de cooperado entre empreses. *Revista econòmica de Catalunya*, 439 - 455.

Santesmases, M. (1996). *Términos de Marketing*. Piramide.

Schermerhorn, J. R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *Academic of management Journal*, 18(4), 846 - 856.

Serret, D. (2011). Estudio de la competitividad de clústeres: el caso del clúster TIC del 22. (Tesis de ingeniería, Universitat Politècnica de Catalunya). Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/11149/PFC2.pdf?sequence=1>

Simón, N., & Rueda, I. (1998). Cooperación interempresarial frente a la globalización: Evaluación de las empresas integradoras en México. *Revista contaduría y Administración* (189).

Simón, N., & Rueda, I. (2004). Changes in the Mexican steel industry after privatization: The case of Altos Hornos de México. *Mexico and the World Web Journal*, 9.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The Clúster Initiative Greenbook*.

Sölvell, Ö. (2008). *Clusters: equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas*. 1ª ed. Estocolmo: Ivory Tower Publishers, pp. 116

Sriram, V., Krapfel, R., & Spekman, R. (1992). Antecedents to buyer-sellers collaboration: An analysis from the buyer's perspective. *Journal of Business Research*, 5(4), 303 - 320.

Trigo, J. & Drudis, A. (1999). Alianzas estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas. *Gestión* 2000.

Ulloa, A. (2009). Integran clúster mueblero estatal. *El informador*. Recuperado de <http://movil.informador.com.mx/jalisco/2009/161382/6/integran-cluster-mueblero-estatal.htm>

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press.

Williamson, O. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administration Science Quarterly*. 269-296.

ANEXOS

ANEXO A. Desarrollo de indicadores

Tabla 27. Desarrollo de indicadores de la cooperación para producir

INDICADORES	PREGUNTAS
1.1.1 Comparten maquinaria	¿Ha compartido/prestado maquinaria de trabajo con alguna otra empresa? Especifique en qué proporción
1.1.2 Subcontratan pedidos	¿Ha maquilado trabajo subcontratado para otras empresas? Por favor, indique el porcentaje de producción de maquila (subcontratada) que realiza sobre el total de la producción de su fabrica ¿Qué tipo de productos ha maquilado para otras empresas? Especifique las condiciones de maquila (subcontratación)
1.1.3 Complementan procesos	¿Ha complementado procesos de producción con alguna otra empresa? En la actualidad, ¿cuántas fases o etapas del proceso productivo se realizan en el exterior de su empresa?
1.1.4 Se apoyan para obtener certificaciones	¿Usted ha considerado apoyarse con alguna otra empresa para la obtención de certificaciones de sus productos?
1.1.5 Comparten capacidades de diseño	¿Usted comparte capacidades para llevar acabo el diseño de sus productos? Especifique en qué proporción comparte capacidades para diseñara
1.1.6 Comparten asesoría técnica	¿Cuenta con asesoría técnica? ¿Usted comparte asesoría técnica con alguna otra empresa? Especifique qué tipo de asesoría técnica comparte Con quien lleva acabo la cooperación de la asesoría técnica Especifique en qué proporción comparte la asesoría técnica
1.1.7 Realizan la compra de materia prima en forma conjunta	¿Usted ha realizado compras en común con otra empresa? ¿Con quién? Especifique que material ha comprado en común y ¿con quién? Especifique en qué proporción ha llevado a cabo las compras en común ¿Estaría dispuesto realizar compras en común con otra empresa? Especifique que requeriría para integrarse en un grupo de compras en común ¿Por qué NO?
1.1.8 Aportan capital para nuevos proyectos	

Elaboración: Propia con base a información otorgada por Lozano (2010).

Tabla 28. Desarrollo de indicadores de la cooperación para innovar

1.2.1 Comparten proyectos de innovación relacionados con productos	No se consideró pregunta debido a que los empresarios consideran este punto como parte de la diferenciación de sus productos
1.2.2 Comparten proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos	No se consideró pregunta debido a que los empresarios consideran este punto como parte de la diferenciación de sus productos
1.2.3 Comparten proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa	No se consideró pregunta debido a que los empresarios consideran este punto como parte de la diferenciación de sus productos
1.2.4 Se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías.	No se consideró pregunta debido a que los empresarios consideran este punto como parte de la diferenciación de sus productos
1.2.5 Comparten compras de maquinaria	Al comprar maquinaria, ¿Qué métodos utiliza para la elección de la maquinaria o equipos? ¿Ha comprado maquinaria de trabajo en conjunto con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia
1.2.6 Intercambian información técnica	¿Ha recibido asistencia técnica en los últimos años, de quién? ¿De dónde proviene esa asistencia técnica? ¿Ha intercambiado información técnica con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia

Elaboración: Propia con base a información otorgada por Lozano (2010).

Tabla 29. Desarrollo de indicadores de la cooperación para mercado

1.3.1 Realizan investigación de mercados en forma conjunta	¿Quiénes son los consumidores más importantes de la empresa y en qué porcentaje? ¿Ha realizado investigación de mercados en forma conjunta con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia
1.3.2 Publican sus productos en manera conjunta	¿Ha exhibido productos de manera conjunta con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia
1.3.3 Realizan venta conjunta de producto	¿Ha realizado ventas en conjunto de alguno de sus productos con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia ¿Cuáles son los países más importantes donde venden?
1.3.4 Comparten el transporte para la distribución de sus productos	¿Ha desarrollado la empresa sus propios distribuidores u operaciones de menudeo (incluyendo franquicias) para distribuir sus productos? ¿Qué estructura ha desarrollado? ¿Ha desarrollado operaciones con distribuidores extranjeros o minoristas externos? ¿Ha compartido el transporte para distribución de sus productos con alguna otra empresa? Especifique con qué frecuencia
1.3.5 Comparten información para exportar	¿Exporta? ¿Qué porcentaje representa la exportación sobre el volumen total de ventas? ¿Cuáles son los 3 principales países a los que exporta?
1.3.6 Acceden a mercados de exportación en forma conjunta	¿En alguna ocasión ha exportado de manera conjunta con alguna otra empresa? ¿A dónde? Especifique con qué frecuencia ¿Pertenece a algún consorcio de exportación? Escribir con cuales empresas ¿Desde cuándo? ¿Cuáles han sido sus logros?
1.3.7 Proporcionan el servicio (Asesoría) a clientes de manera conjunta	¿La empresa ofrece algún servicio a sus clientes de asesoría en manera conjunta con alguna otra empresa? Especifique que tipo de asesoría
1.3.8 Comparten asesoría de negocios	¿La empresa comparte asesoría de negocios con alguna otra empresa?

Elaboración: Propia con base a información otorgada por Lozano (2010).

Tabla 30. Desarrollo de indicadores de la cooperación para administrar.

1.4.1 Acceden a créditos de forma conjunta	¿Ha participado de manera conjunta para adquirir préstamos con alguna otra empresa? ¿Mencione con cuales instituciones?
1.4.2 Comparten el uso de sistemas administrativos	¿Comparten de alguna manera el uso de sistemas administrativos con alguna otra empresa?
1.4.3 Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta	¿Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta con alguna otra empresa?
1.4.4 Acceden a apoyos gubernamentales en conjunto	¿Ha tenido algún acceso a alguna forma de incentivo proporcionado por el gobierno? ¿Qué tipo de incentivo? ¿Estos apoyos gubernamentales fueron de alguna manera en conjunto con alguna otra empresa?
1.4.5 Comparten la capacitación a su personal	¿Capacita a sus trabajadores? ¿Dónde y en qué proporción se han formado o capacitado sus trabajadores? ¿Dónde se ha llevado a cabo esta formación? ¿Ha llevado a cabo capacitación en conjunta con alguna otra empresa? ¿Dónde?
1.4.6 Realizan eventos en conjunto (Ferias, exposiciones, seminarios, etc.)	¿Ha participado en ferias comerciales, exposiciones o algún evento para vender o promocionar sus productos? ¿En cuántas ferias comerciales ha participado la empresa en los últimos años? ¿En alguno de estos eventos han participado de manera conjunta con alguna otra empresa?

Elaboración: Propia con base a información otorgada por Lozano (2010).

ANEXO B Encuesta realizada a los empresarios

Entrevista dirigida a las empresas productoras de muebles en el Estado de Jalisco

DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD:

TODA LA INFORMACIÓN PROVISTA A TRAVÉS DE ESTA ENTREVISTA SERÁ MANEJADA DE MANERA ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL Y EXCLUSIVAMENTE CON FINES ESTADÍSTICOS Y ACADÉMICOS

A. DATOS GENERALES

Fecha:	
Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre de la empresa	
Dirección	
Teléfono	
Tipo de Organización Legal	
Correo Electrónico	
Página Web	

1. ¿Cuáles son sus principales productos y con cuáles materiales se fabrican?:

Producto	(X)	Principal Material	(X)
Muebles para el hogar		Aglomerado	
Muebles de oficina		Pino	
Partes de muebles		Maderas Preciosas	
Otros		Otros (especificar):	

ORIGEN HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2. Año de inicio de operaciones _____

3. ¿Pertenece a la familia del fundador?

SI ()

NO ()

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

4. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en su mejor momento? _____

0 a 10	11 a 49	50 a 249	250 a 1000
--------	---------	----------	------------

B. RELACIONES DE COOPERACION

5. ¿Qué tipo de contactos prefiere para relacionarse con otras empresas? Informales () Formales ()

6. ¿Cómo se originan normalmente sus relaciones con otras empresas?

Motivo	X
Lazos familiares	
Reuniones organizadas por las asociaciones empresariales	
Actos sociales	
Compra y venta de bienes y servicios de otras empresas	
Reuniones organizadas por los Institutos Tecnológicos	
Ferias	

Proximidad especial	
Otros (especificar)	

7. ¿Tiene algún tipo de acuerdo formal con otras empresas? SI () NO () → 8

7.1. **SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA** ¿Qué tipo de relaciones de cooperación se han establecido con otras empresas?

Cooperación para producir	
Cooperación para innovar	
Cooperación para mercado	
Cooperación para administrar	
Otras (especificar)	

7.2. ¿Cuáles son sus motivos para cooperar con otras empresas? Señale tres opciones de la lista.

Motivo	X	Motivo	X
Especialización		Disponibilidad de información	
Reducción de costos		Acceso a nuevos mercados	
Reducción de riesgos		Otros (especificar)	
Calidad			

7.3. En términos generales ¿considera que las Satisfactorias () Insatisfactorias () relaciones de cooperación han sido?

8. ¿Pertenece su empresa a alguna asociación empresarial? SI () NO () → 9

CIMEJAL ()
AFAMJAL ()
AFAMO ()
CAREINTRA ()

9. ¿La empresa coopera con una o más de las siguientes instituciones?

Instituciones	Si	No
1. Universidades locales o nacionales		
2. Centros de investigación		
3. Otros. (Especificar):		

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

9.1. ¿Cuál?

C. RELACION DE COOPERACION PARA PRODUCIR MAQUINARIA

10. ¿Ha compartido/prestado maquinaria de trabajo con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 11
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

10.1. Especifique en qué proporción

Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
-----------	-------	---------	------	----------

MAQUILA (SUBCONTRATACIÓN O ELABORACION DE PARTES)

11. ¿Ha maquilado trabajo subcontratado para otras empresas?	SI ()	NO () → 12
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

11.1. Por favor, indique el porcentaje de producción de maquila (subcontratada) que realiza sobre el total de la producción de su fabrica	%
11.2. ¿Qué tipo de productos ha maquilado para otras empresa?	

11.3. Especifique las condiciones de maquila (subcontratación):

Condiciones de maquila (subcontratación)	SI	NO
Las características de los productos son establecidas por el cliente		
Los métodos de producción son indicados por el cliente		
Las materias primas son suministrados por el cliente		
El cliente provee asistencia financiera		
El cliente provee otra clase de asistencia, como transferencia tecnológica:		
Derecho de utilización de invenciones del cliente (incluidas licencias)		
Utilización de servicios de consultoría		
Relaciones con servicios especializados de otras empresas		
Movilidad de personal especializado contratado por el cliente a su empresa		
Otros (especificar)		

PROCESOS

12. ¿Ha complementado procesos de producción con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 13
---	--------	-------------

12.1 SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

Proceso	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
Corte de madera					
Ensamble de piezas					
Pintura de muebles					
Forrado					
Elaboración de cantos					
Otros: (Especificar)					

13. En la actualidad, ¿cuántas fases o etapas del proceso productivo se realizan en el exterior de su empresa?

Fases del proceso productivo que se realizan internamente	SI (X)
Ninguna → 14	
Funciones de diseño y actividades previas a la producción	
Producción	
Ensamblaje	
Acabado	
Embalaje	

Otras (especificar)	
---------------------	--

CAPACIDADES DE DISEÑO

14. ¿Usted comparte capacidades para llevar acabo el diseño de sus productos?	SI ()	NO () → 15
---	--------	-------------

14.1 SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

14.1. Especifique en qué proporción comparte capacidades para diseñara

Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
-----------	-------	---------	------	----------

ASESORIA TECNICA

15. ¿Cuenta con asesoría técnica?	SI ()	NO () → 17
16. ¿Usted comparte asesoría técnica con alguna otra empresa?	SI ()	NO ()

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

16.1. Especifique qué tipo de asesoría técnica comparte

Pública	
Privada	
Otras (especifique)	

16.2. Con quien lleva acabo la cooperación de la asesoría técnica

16.3. Especifique en qué proporción comparte la asesoría técnica

Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
-----------	-------	---------	------	----------

COMPRA CONJUNTA DE MATERIA PRIMA

17. ¿Usted ha realizado compras en común con otra empresa? ¿Con quién?	SI ()	NO () → 18
---	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

17.1. Especifique que material ha comprado en común y ¿con quién?

Materia Prima	
Madera	
Telas	
Herrajes	
Maquinaria y equipo	
Otros	
Insumos sustitutos	
Maquinaria y Equipo	
Insumos complementarios (Herrajes, hilo, pegamento, etc.)	
Otras (especifique)	

17.4. Especifique en qué proporción ha llevado a cabo las compras en común

Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
-----------	-------	---------	------	----------

18. ¿Estaría dispuesto realizar compras en común con otra empresa?	SI ()	NO ()
--	--------	--------

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

18.1. Especifique que requeriría para integrarse en un grupo de compras en común

Precios	
Competencia	
Almacenamiento y transporte	
Proveedores	
Otras (especifique)	

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

18.2. ¿Por qué NO?

--

D. RELACION DE COOPERACION PARA INNOVAR

COMPRAS DE MAQUINARIA

19. Al comprar maquinaria, ¿Qué métodos utiliza para la elección de la maquinaria o equipos?

Visitas a ferias de maquinaria o tecnología	
Contacto directo con proveedores	
Contratación de la asesoría de consultores especializados	
Contrato con un ingeniero especializados en proyectos	
Contacto con otras empresas del sector en México	
Contacto con otra empresa ubicados en el exterior	
Otras (especifique)	

20. ¿Ha comprado maquinaria de trabajo en conjunto con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 21
---	--------	-------------

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

20.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

INFORMACION TECNICA

21. ¿Ha recibido asistencia técnica en los últimos años, de quién? SI () NO () → 22

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

21.1 ¿De dónde proviene esa asistencia técnica?

No ha recibido asistencia técnica	
Consultor privado	
Centro tecnológico	
Cámara Empresarial	
Cooperación con clientes	
Cooperación con proveedores	
Universidad e institutos de investigación pública	
A través del Internet	
Otros	

22. ¿Ha intercambiado información técnica con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 23
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

22.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

C. RELACION DE COOPERACION PARA MERCADO

INVESTIGACION DE MERCADOS

23. ¿Quiénes son los consumidores más importantes de la empresa y en qué porcentaje?

	% de Ventas
1. Consumidores comerciales (mayoristas, minoristas, importadores)	
2. Empresas productoras (venta sin intermediarios comerciales)	
3. Venta directa al público	

24. ¿Ha desarrollado la empresa sus propios distribuidores u operaciones de menudeo (incluyendo franquicias) para distribuir sus productos?

1. Si, para vender los productos en el mercado local (Jalisco)	
2. Si, para vender los productos a nivel nacional	
3. Si para vender los productos a nivel nacional y en el extranjero	
4. No → 25	

24.1 **SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA** ¿Qué estructura ha desarrollado?

1. Comercializadoras	
2. Puntos de franquicias	
3. Puntos de venta	
4. Centros de Servicios	
5. Otros (Especificar:)	

25. ¿Ha desarrollado operaciones con distribuidores extranjeros o minoristas externos? SI () NO () → 26

25.1 **SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA** ¿Cuáles son los países más importantes donde venden?

Primero:
Segundo:
Tercero:

26. ¿Ha realizado investigación de mercados en forma conjunta con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 27
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

26.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

27. ¿Ha exhibido productos de manera conjunta con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 28
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

27.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

VENTA CONJUNTA DE PRODUCTO

28. ¿Ha realizado ventas en conjunto de alguno de sus productos con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 29
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

28.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

COMPETENCIA

29. Señale a tres de sus principales competidores y su localización

1.
2.
3.

30. ¿Qué tipo de empresas son sus competidores?

Empresas Grandes	Empresas Medianas	Micro y Pequeñas Empresas
------------------	-------------------	---------------------------

31. ¿Cuáles son los principales factores de competencia?

Precio	
Calidad	
Diseño	
Velocidad y entrega puntual	
Otros (especifique)	

DISTRIBUCION DE PRODUCTOS

32. ¿Ha compartido el transporte para distribución de sus productos con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 33
--	--------	-------------

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

32.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

EXPORTACION

33. ¿Exporta? SI () NO () → 36

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

33.1 ¿Qué porcentaje representa la exportación sobre el _____ % volumen total de ventas?

33.2 ¿Cuáles son los 3 principales países a los que exporta?

1.
2.
3.

34. ¿En alguna ocasión ha exportado de manera conjunta con alguna otra empresa? SI () NO () → 36

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

¿A DÓNDE?

--	--

34.1. Especifique con qué frecuencia

Siempre	Casi siempre	Regular	Poco	Nunca
---------	--------------	---------	------	-------

35. ¿Pertenece a algún consorcio de exportación? SI () NO () → 36

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

35.1 Escribir con cuales empresas

35.2 ¿Desde cuándo? (aproximadamente) _____

35.3 ¿Cuáles han sido sus logros?

ASESORIA A CLIENTES

36. ¿La empresa ofrece algún servicio a sus clientes de asesoría en manera conjunta con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 37
--	--------	-------------

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

36.1. Especifique que tipo de asesoría

Formación al consumidor	
Tiempo de entrega	
Proximidad al cliente	
Flexibilidad	
Servicio 24 horas	
Otros (especificar)	

ASESORIA DE NEGOCIOS

37. ¿La empresa comparte asesoría de negocios con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 38
--	--------	-------------

D. RELACION DE COOPERACION PARA ADMINISTRAR

CREDITOS

38. ¿Ha participado de manera conjunta para adquirir préstamos con alguna otra empresa?	SI ()	NO () → 39
---	--------	-------------

SILA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

38.1. ¿Mencione con cuales instituciones?

1.	
2.	
3.	

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

39. ¿Comparten de alguna manera el uso de sistemas administrativos con alguna otra empresa?	SI ()	NO ()
---	--------	--------

INCENTIVOS FISCALES

40. ¿Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta con alguna otra empresa?	SI ()	NO ()
---	--------	--------

APOYOS GUBERNAMENTALES

41. ¿Ha tenido algún acceso a alguna forma de incentivo proporcionado por el gobierno? SI () NO () → 43

41.1 **SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA** ¿Qué tipo de incentivo?

Incentivo Financiero	
Para la innovación de procesos, productos (diseño)	
Para la capacitación	
Para la exportación	
Para la compra de maquinaria o equipo	
Para la compra de materia prima	
Otros (especifique)	

42.2. ¿Estos apoyos gubernamentales fueron de alguna manera en conjunto con alguna otra empresa?	SI ()	NO ()
--	--------	--------

CAPACITACION

43. ¿Capacita a sus trabajadores? SI () NO () → 45

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

43.1 ¿Dónde y en qué proporción se han formado o capacitado sus trabajadores?

Lugar	(X)	(%)
En el trabajo en esta empresa		
En instituciones financiadas por la empresa		
En instituciones financiadas por el empleado		
En el trabajo en un empleo previo		
Otros (especificar)		

43.2. ¿Dónde se ha llevado a cabo esta formación?

En Centros públicos (enseñanza regalada)	
En Centros privados	
En Institutos Tecnológicos	
En el puesto de trabajo	
Otros (especifique)	

44. ¿Ha llevado a cabo capacitación en conjunta con alguna otra empresa? SI () NO () → 45

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

44.1. ¿Dónde?

CS MUEBLES	
AFAMJAL	
CANACO	
CCIJ	
MIND	
OTRA (ESPECIFICAR)	

EVENTOS

45. ¿Ha participado en ferias comerciales, exposiciones o algún evento para vender o promocionar sus productos?

SI () No ()

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA

45.1. ¿En cuántas ferias comerciales ha participado la empresa en los últimos años? (Contabilizar los últimos 5 años)	
---	--

45.2. ¿En alguno de estos eventos han participado de manera conjunta con alguna otra empresa?	SI ()	NO ()
---	--------	--------

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADOR:

ANEXO C Encuesta realizada a las asociaciones

PROYECTO DE INVESTIGACION

“COOPERACIÓN INTER-EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DEL ESTADO DE JALISCO, EL MARCO DEL FUNCIONAMIENTO FORMAL DEL CLÚSTER DE MUEBLES Y DECORACIÓN A.C.”

Entrevista dirigida a las Instituciones promotoras de la industria del mueble en el Estado de Jalisco

**DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD:
TODA LA INFORMACIÓN PROVISTA A TRAVÉS DE ESTA ENTREVISTA
SERÁ MANEJADA DE MANERA ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL Y
EXCLUSIVAMENTE CON FINES ESTADÍSTICOS Y ACADÉMICOS**

B. DATOS GENERALES

Fecha:	
Nombre del entrevistado	
Cargo	
Nombre de la organización	
Dirección	
Teléfono	
Tipo de Organización	
Correo Electrónico	
Página Web	

ORIGEN HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN

2. Año de inicio de operaciones _____

3. ¿Cuál es el principal motivo de por el cual se creó esta organización?

4. Actualmente ¿Cuál es el objetivo de esta organización?

A continuación mencionaremos algunas preguntas donde identificaremos en que aspectos se está llevando a cabo la cooperación inter-empresarial y por qué, visto desde la perspectiva institucional.

5. ¿Las empresas integrantes de su Organismo realizan cooperación para producir?

	SI	NO	¿Por qué? SI LA RESPUESTA ES NO
Comparten maquinaria			
Subcontratan pedidos entre ellos			
Complementan procesos entre ellos			
Se apoyan para obtener certificaciones			
Comparten capacidades de diseño			
Comparten asesoría técnica			

Realizan la compra de materia prima en forma conjunta			
Aportan capital económico para nuevos proyectos			

6. ¿Las empresas integrantes de su Organismo realizan cooperación para Innovar?

	SI	NO	¿Por qué?
Realizan cooperación para Innovar			
Comparten proyectos de innovación relacionados con productos			
Comparten proyectos de innovación relacionados con los procesos productivos			
Comparten proyectos de innovación relacionados con la gestión de su empresa			
Se apoyan para la incorporación de nuevas tecnologías en sus empresas			
Comparten compras de maquinaria			
Intercambian información técnica			

7. ¿Las empresas integrantes de su Organismo realizan cooperación para Mercado?

	SI	NO	¿Por qué?
Realizan cooperación para mercado			
Realizan investigación de mercados en forma conjunta			
Publican sus productos en manera conjunta			
Realizan venta conjunta de producto			
Comparten el transporte para la distribución de sus productos			
Comparten información para exportar			
Acceden a mercados de exportación en forma conjunta			
Proporcionan el servicio de asesoría a clientes de manera conjunta			
Comparten asesoría de negocios			

8. ¿Las empresas integrantes de su Organismo realizan cooperación para Administrar?

	SI	NO	¿Por qué?
Realizan cooperación para administrar			
Acceden a créditos de forma conjunta			
Comparten el uso de sistemas administrativos			
Acceden a incentivos fiscales en forma conjunta			
Acceden a apoyos gubernamentales en conjunto			
Comparten capacitación para su personal			
Realizan eventos en conjunto (Ferias, exposiciones, seminarios, etc.).			

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADOR:
