

# Estrategias y resultados para afrontar la crisis de la pandemia del covid-19: el caso de la industria del mueble del Estado de Jalisco

Sergio Manuel González Rodríguez<sup>1</sup>

Porfirio Castañeda Huizar<sup>2</sup>

María Dolores Avila Jiménez<sup>3</sup>

## Resumen

Debido a la crisis sanitaria global del Covid-19, distintos sectores de la sociedad se vieron obligados a implementar una serie de medidas emergente, con la finalidad de disminuir el impacto que este fenómeno a la salud de las diferentes naciones del mundo, dichas medidas eran el declara una cuarentena a toda actividad social y económica. Esto derivo en un estancamiento en toda la actividad económica, debido al cierre de comercios minoristas, a los despidos y recortes salariales de los trabajadores derivo en una caída de la demanda. Por el lado de la oferta, los trabajadores fueron confinados en casa, las fábricas fueron cerradas y las cadenas de suministros se paralizaron. No obstante, de dicha situación, en esta época de crisis y de incertidumbre, surgieron varias estrategias tendientes a afrontar la grave situación en que vivía. En el caso de los empresarios de la industria del mueble en Jalisco, emprendieron una serie de iniciativas tendientes a afrontar dicho fenómeno, lo cual los posibilito el sobrevivir a esta situación. Es por ello que el objetivo del presente trabajo es identificar las estrategias que implementaron en su momento los empresarios de la industria del mueble de Jalisco, y que ha significado una reestructuración en sus sistemas de producción local (SPL). Para ello, primeramente, con base a los resultados de los censos económicos 2018 del INEGI, se calcularán, los índices de especialización económica y productividad urbana además de la producción bruta por unidad, y los resultados se presentaron en mapas temáticos, los cuales se elaboraron con El programa es QGis versión 3.22.8 Biatowieza, esto nos permitió evaluar la presencia y relevancia del subsector en las regiones de Jalisco. Y mediante los resultados de la encuesta: “Afectación y soluciones a la crisis sanitaria del covid-19 a las unidades económicas de Jalisco”, aplicada por el IIEG del gobierno de Jalisco, nos ayudaron a identificar y valorar las estrategias de soluciones de los empresarios de la industria del mueble ante esta crisis sanitaria.

**Conceptos clave:** Industria de muebles, Sistemas de producción local, Estrategias de sobrevivencia empresarial.

## Introducción

El 11 de marzo del año 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró como pandemia el Covid-19, en el mundo vivió momentos muy difíciles derivados de la emergencia sanitaria que trajo consigo la aparición del coronavirus (COVID-19), debido a las restricciones impuestas, como son las cuarentenas, que buscaban mitigar el impacto del virus, los sectores ampliamente globalizados, experimentaron una fuerte caída de la demanda, derivado del cierre de comercios

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias sociales, Universidad de Guadalajara, sergiom@cucea.udg.mx

<sup>2</sup> Maestro en economía, Universidad de Guadalajara, Porfirio.castaneda@academicos.udg.mx

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias de la salud en el Trabajo, Universidad de Guadalajara, mariad@cucea.udg.mx

minoristas, de los despidos y recortes salariales de los trabajadores. Por el lado de la oferta, los trabajadores fueron confinados en casa, las fábricas fueron cerradas y las cadenas de suministros se paralizaron.

Estos efectos se vieron reflejados en México y en Jalisco, particularmente en los sistemas de producción local (SPL), ya que las empresas que conforman dichos sistemas, ante esta situación, se vieron amenazadas en la viabilidad de sus negocios, principalmente de la pequeñas y medianas empresas (PYMES), que como se sabe son una amplia fuente de empleo y de crecimiento industrial, y son la gran mayoría de los SPL en Jalisco. Uno de los subsectores que se vieron fuertemente afectados fue el 337, que engloba a las unidades económicas (UE) que fabrican muebles, colchones y persianas, ante este panorama de incertidumbre los empresarios de dicho subsector afrontaron la crisis con una serie de estrategias que buscaban aminorar los efectos de las consecuencias de dicha crisis.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es identificar las estrategias que han implementado los empresarios de la industria del mueble de los SPL de las regiones de Jalisco para afrontar la emergencia sanitaria.

Considerando la anterior, el trabajo se dividió en los siguientes apartados; el primero se refiere a los a los conceptos sobre SPL con la finalidad de identificar los principales componentes, en particular se tratará el concepto de clúster. En el segundo apartado se describirá la situación de la industria de mueblera a nivel nacional, en un tercer se analizaran las características de la industria en Jalisco y los municipios que lo conforman, a través de datos estadísticos e indicadores económicos; además se mostrará mediante la encuesta de afectación y recuperación gradual del IIEG, los efectos de la crisis del COVID-19, en el punto cuatro, se analizan los planes y estrategias implementadas por los empresarios del mueble en Jalisco, y finalmente se abordaran las conclusiones del trabajo.

### **Los sistemas de producción local**

Para referirnos a lo que se entiende como sistemas de producción local (SPL), primeramente, se parte del concepto de desarrollo económico local. Vázquez (1988, citado por CEPAL, GTZ, 2000), la define como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno.

La hipótesis que plantea Vázquez (1988), es que las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) y de economías de escala no explotadas, que constituyen su potencial de desarrollo.

El desarrollo local hace referencia a procesos de acumulación de capital en ciudades, comarcas y regiones concretas. La disponibilidad de una oferta de mano de obra, suficientemente calificada para las tareas que realiza, y poco conflictiva, unido a una capacidad empresarial y organizativa, fuertemente articulada a la tradición productiva local y a una cultura atenta a las innovaciones y al cambio, favorece la acumulación de capital en los sistemas productivos locales.

Los sistemas productivos locales (SPL) son entendidos más allá del concepto de “aglomeración empresarial”. Es decir, se utilizan como una categoría amplia, en la que es posible incluir los conceptos teóricos y las experiencias de los nuevos espacios que implican estrategias

territoriales de acumulación flexible y que toman el nombre de distritos industriales, conglomerados (*clústeres*) o incluso de los llamados medios innovadores (Lozano, 2007: 177).

El distrito industrial, ideado por Marshall en el siglo 19, en el cual refiere que un distrito industrial se distingue, por una integración de densas concentraciones o aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas (PYME) interdependientes de un solo sector de la industria manufacturera, concentradas en un territorio, sub-divididos en fases productivas surtiéndose en único mercado de trabajo. También al concepto se le ha interpretado como una población de habitantes del mismo territorio y que a la vez presenta una característica sociocultural (valores e instituciones) adecuada para constituir la base histórica de un distrito industrial.

Por otro lado, tenemos al clúster, Porter (2003) lo define como un grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas, proveedores, prestadores de servicios e instituciones asociadas en un campo particular, vinculado por externalidades de varios tipos. Dichas externalidades están constituidas por habilidades, tecnología común, conocimiento e insumos.

Esta interrelación constituye la base para una mayor eficiencia de las economías estructuradas en conglomerados, que resulta de tres causas básicas: mayor productividad, mayor capacidad para innovar y el incentivo para crear nuevas empresas.

Para el caso de la industria de los muebles en Jalisco, la gran variedad de la literatura sobre el tema, refiere que esta industria funciona bajo un modelo de clúster, en particular en cuatro de los municipios metropolitanos de Guadalajara (Tonalá, Tlaquepaque, Guadalajara y Zapopan) y al interior del estado en la ciudad de Ocotlán conurbada con el municipio de Poncitlán. Y otro de menor tamaño y con trabajo más artesanal en la producción del mueble equipal que es Zacoalco de Torres, Jalisco.

### **Situación de la industria del mueble nacional**

El subsector 337, en el que se inscribe la industria del mueble en México, aporta alrededor el 1.04 por ciento del PIB del sector manufacturero, y representa el 2.9 por ciento del personal ocupado. Es un subsector, que al igual que varios del sector de la manufactura, predominan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), estas cuentan con el 93.7 por ciento de las unidades económicas y con el 70.6 por ciento del personal ocupado<sup>4</sup> del subsector (INEGI, 2018).

En lo que respecta al comercio internacional, la industria de muebles de México es la segunda más importante en América Latina, después de Brasil, con un mercado de 2,470 millones de dólares y aunque tiene superávit comercial, la cadena de suministros de materias primas depende fuertemente de importaciones.

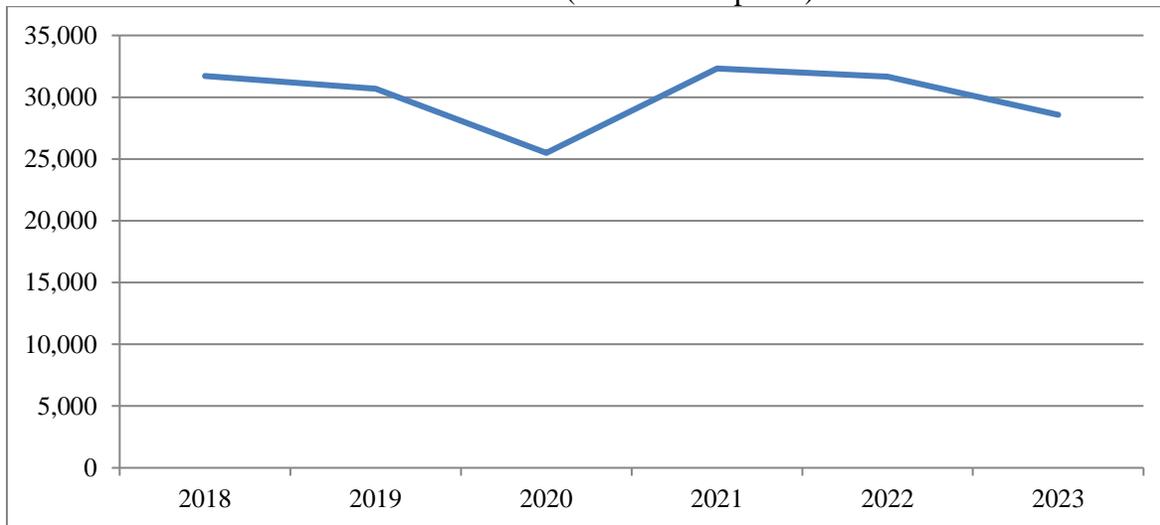
La industria del mueble al igual que otras, sufrió un retroceso en su PIB, que va en sintonía con su referente nacional y de la industria manufacturera, podemos ver la gráfica 1, como el indicador tiene una caída considerable, en los años 2020 y 2021, teniendo una recuperación para el 2022 y primer trimestre del 2023, aunque en el primer trimestre del 2023 Enero-marzo) hay un

---

<sup>4</sup> Según datos del último censo económico (2018), del INEGI, la micro empresa (de 0 a 10 empleados) contaba con un total de 28,661 unidades económicas y daba empleo 66,562 personas, es decir el 93.9% y 35.5%, respectivamente del total del subsector 337; la pequeña empresa (de 11 a 50 empleados) contaba con 1459 unidades económicas (4.8%) y empleaba a 30,982 personas (16.5%); y finalmente la mediana empresa ( de 51 a 250 empleados) contaba con 305 unidades económicas (1.0%) y con un total de personal ocupado de 34,820 (18.6%).

pequeño retroceso, que los ubica a niveles menores a los registrados en el año 2018, previo a la pandemia.

Gráfica 1: PIB Subsector 337 - Fabricación de muebles, colchones y persianas 2018-Prime trimestre 2023. (En miles de pesos)



Fuente: Sistema de cuentas nacionales, INEGI. 2023

En general, la industria del mueble, como las otras industrias manufactureras, se vieron perjudicadas por los cierres de comercios minoristas y de las fábricas, con lo cual se afectaron los niveles de producción y venta de mercancías, así como las cadenas de suministro. A esto se suma un aumento considerable de los precios de los insumos, motivado principalmente por la escasez de materias primas, como la madera, el acero y las pinturas; sumado a un déficit importante de mano de obra.

Las empresas más afectadas con estos eventos, fueron los fabricantes de muebles de oficina, particularmente a finales del año 2020 y principios del año 2021, ya que, al cerrar las oficinas para quedarse en casa, las compras de este inmobiliario se redujeron en un 60 por ciento (Moblaje, 2021)

Pese a esta situación, la industria evolucionó favorablemente, ya que durante el año 2020 se incorporaron 56 empresas más al sector mueblero, para llegar a 2 mil 840 para el mes de noviembre (Moblaje, 2020). Como podemos ver en la anterior grafica número 1, hay una recuperación considerable en esta industria y su estado normal de producción. Dicha recuperación se debió a las estrategias que los empresarios organizados realizaron para afrontar la crisis derivada de la pandemia.

### La industria del mueble en Jalisco y las afectaciones por el Covid-19

Jalisco es de los principales productores de muebles a nivel nacional, representa alrededor del 23.7% del PIB del subsector 337. Conforme a las cifras del censo económico 2018, mostradas en el cuadro 1, nos dice que el estado se ubica en el tercer lugar en número y porcentaje de unidades económicas (solo por debajo del Estado de México y Michoacán), es el primer lugar en concentrar el mayor número y porcentaje de personal ocupado a nivel nacional; y es el segundo en acumular producción bruta total y valor agregado bruto censal, solo por debajo del estado de México (véase cuadro 1).

ESTRATEGIAS Y RESULTADOS PARA AFRONTAR LA CRISIS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19,  
EL CASO DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DEL ESTADO DE JALISCO

Cuadro 1: Estados de la república mexicana con mayor porcentaje de Unidades económicas, personal ocupado, producción bruta total y Valor agregado Censal Bruto del subsector 337. (Datos absoluto y relativo). 2018.

Nacional/Estados	Número de unidades		Personal Ocupado		Producción bruta total (en millones de pesos)		Valor agregado bruto censal	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Nacional	30520	100	187396	100	82942.67	100	33668.23	100
15 México	3135	10.7	22336	11.9	16913.01	20.4	5383.53	16.0
14 Jalisco	<b>2736</b>	<b>9.0</b>	<b>25339</b>	<b>13.5</b>	<b>13850.13</b>	<b>16.7</b>	<b>4844.1</b>	<b>14.4</b>
09 Ciudad de México	1825	6.0	16151	8.6	9993.03	12.1	3595.91	10.7
02 Baja California	561	1.8	22616	12.1	6884.70	8.3	4462.60	13.3
19 Nuevo León	1048	3.4	10962	5.9	5930.20	7.2	2246.74	6.7
08 Chihuahua	729	2.4	7468	4.0	3298.44	4.0	1692.10	5.0
21 Puebla	1357	4.4	6434	3.4	2496.82	3.0	1084.47	3.2
16 Michoacán de Ocampo	3366	11.0	9275	4.9	1945.83	2.3	821.63	2.4
11 Guanajuato	1136	3.7	4567	2.4	1371.07	1.6	751.61	2.2

Fuente: Cálculos propios con base al censo económico, 2018, INEGI.

En Jalisco, al igual que a nivel nacional, predominan las MIPYMES, destacando la micro empresa, que acumulan el 85.6% de las unidades económicas y el 29.6% del personal ocupado; le sigue la pequeña empresa con el 12.2% y con el 28.5% del personal ocupado; y finalmente la mediana empresa con el 1.8% de unidades económicas y alrededor del 22% del personal ocupado, la suma total de estos tres categorías de empresas nos da el 99.6% de unidades y el 80.1% del personal ocupado, del total del subsector 337.

Respecto a los municipios del Estado de Jalisco, 28 de los 125 municipios que conforman esta entidad federativa, cuentan con presencia de esta actividad manufacturera. El cuadro 2 muestra solamente los 13 municipios con mayor porcentaje de unidades económicas, población ocupada total, producción bruta total y valor agregado censal bruto. Estos, concentran el 78.3% de las unidades económicas, el 91.1% del personal ocupado; el 92.6 de la producción bruta total y el 93.8% del valor agregado bruto censal. Los municipios de la zona metropolitana de Guadalajara, sobresalen como los que acumulan el mayor porcentaje de estas cuatro variables: el 54.9% de las unidades económicas; el 65.8 del personal ocupado, el 77% de la producción bruta total; y el 74.0% del valor agregado bruto censal (véase cuadro 2).

Cabe aclarar que los municipios que conforma la zona metropolitana de Guadalajara se especializan en una de las ramas que conforma el subsector 337, por ejemplo, en la rama 3372: fabricación de muebles de oficina y estantería, los municipios de Zapopan, Guadalajara y San Pedro Tlaquepaque, son los que representan el mayor porcentaje de unidades económicas (75.2%); el de personal ocupado (82.2%); el de la producción bruta total (85.8%); y del valor agregado bruto censal (85.5 %)del total del estado de Jalisco.

Continuando con el subsector 337; el municipio de Guadalajara es el que concentra el mayor número y porcentaje, de la variable de unidades económicas, seguido por Zapopan, Tonalá y Ocotlán. En personal ocupado, sobresale Zapopan; Guadalajara, Ocotlán y San Pedro Tlaquepaque. La producción bruta total Zapopan, Guadalajara, San Pedro Tlaquepaque y Ocotlán; y en el valor agregado bruto censal, nuevamente Zapopan, Guadalajara, San Pedro Tlaquepaque y Ocotlán.

Cuadro 2: Municipios con mayor porcentaje de Unidades económicas, personal ocupado, producción bruta total y Valor agregado Censal Bruto del subsector 337: Fabricación de muebles, colchones y persianas 2018. (Absoluto y relativo)

Municipios	Número de unidades		Personal Ocupado		Producción bruta total		Valor agregado bruto censal	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Zapopan	346	12.6	5879	23.2	3480.46	25.1	1209.40	25.0
Guadalajara	558	20.4	5103	20.1	3369.10	24.3	923.42	19.0
Ocotlán	301	11.0	4514	17.8	1750.16	12.6	669.79	13.8
San Pedro Tlaquepaque	205	7.5	2762	10.9	2238.03	16.2	800.71	16.5
Tonalá	307	11.2	1559	6.2	481.95	3.5	223.17	4.6
Tlajomulco de Zúñiga	87	3.2	1367	5.4	1089.53	7.9	428.21	8.8
Poncitlán	20	0.7	676	2.7	255.74	1.8	89.16	1.8
Puerto Vallarta	75	2.7	303	1.2	119.26	0.9	63.64	1.3
El Salto	57	2.1	377	1.5	128.48	0.9	62.99	1.3
Arandas	47	1.7	282	1.1	160.75	1.2	73.17	1.5
Tepatitlán	37	1.4	127	0.5	26.33	0.2	12.77	0.3
Lagos de Moreno	32	1.2	182	0.7	63.57	0.5	20.98	0.4
Zacoalco de Torres	91	3.3	252	1.0	32.31	0.2	10.34	0.2
Total Municipios	2143	78.3	23074	91.1	9693.22	92.6	4543.66	93.8
Municipios de la zona metropolitana	1503	54.9	16.92	65.8	10659.09	77.0	3584.90	74.0
Total Jalisco	2736	100	25339	100	13850.13	100	4844.1	100

Fuente: Cálculos propios con base al censo económico, 2018, INEGI.

Ahora bien, los datos anteriores, únicamente muestran la concentración porcentual municipal del subsector 337, no así, aquellos municipios que son más especializados y más productivos en este subsector, por lo cual, con la finalidad de valorar la repercusión que tuvo la crisis sanitaria en estos territorios, se estimaron tres índices: el Índice de especialidad económica, el índice productividad urbana y e índice Productividad por unidad económica. Estos tres índices atienden a la llamada teoría de la base económica regional, la cual tiene como principal premisa, que la renta económica de una región se da por las exportaciones del excedente de la producción, aquí se suponen dos tipos de actividades:

1. Las básicas, que son las de exportación y permiten el aumento de la renta regional;
2. Las no básicas que atiende las necesidades de la región (como son los servicios básicos) o aquellas que son de importación.

Cabe mencionar, que cuando se habla de especialización económica y productividad, los índices cambian un tanto, ya que se entienden que algunos de los municipios dependen del crecimiento económico que muestre la industria de muebles y que otros cuentan con una mayor diversificación en su actividad manufacturera.

### Índice de Especialidad Económica (IEE)

El IEE nos permitirá evaluar cómo ha evolucionado la especialidad laboral de los municipios que proporcionalmente cuentan con mayor número de personal ocupado en el subsector 337, del Estado de Jalisco.

Su expresión algebraica es la siguiente:

$$IEE = (Poij/Poj)/(Poie/Poe)$$

Donde;

Poij: El personal ocupado de subsector “i” del municipio “j”

Poj: Personal ocupado total del municipio “j”

Poie: Personal ocupado del subsector “i” del “e”

Poe: Personal ocupado total del estado “e”.

La interpretación de los resultados es la siguiente:

Si el IEE es mayor a 1, el municipio es especializado en el subsector de estudio

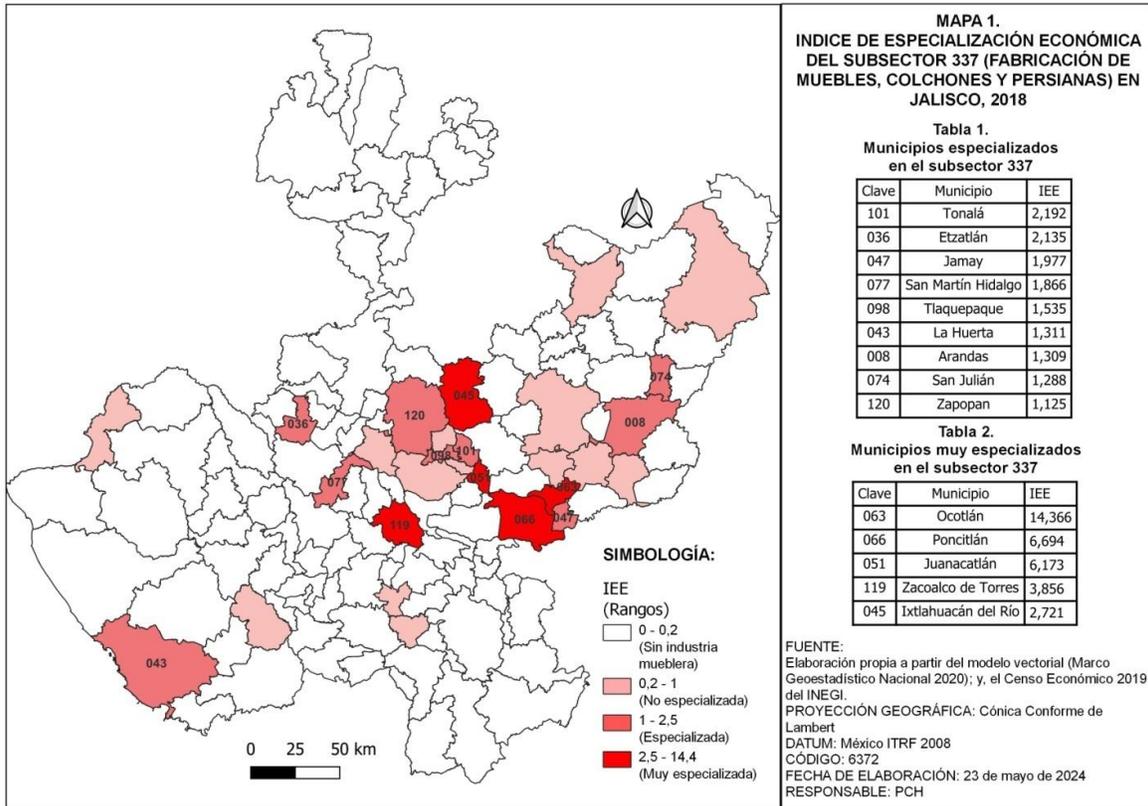
Si el IEE es menor a 1, el municipio no se especializa en dicho subsector.

En el IEE, catorce de los veintiocho municipios, donde hay presencia del subsector 337 (mapa1) presenta niveles de especialidad, sobresale el caso de los municipios de la región Ciénaga, que lo encabeza Ocotlán, con un índice de 14.3. Le sigue Poncitlán con 6.7, el cual se encuentra conurbado con Ocotlán, lo cual nos refiere que hay un proceso de expansión del clúster de la industria del mueble, en donde la principal rama de producción de este Clúster, es la rama 3371 (fabricación de muebles, excepto de oficina y estantería). El municipio de Jamay presentó un IEE de 1.98, y que posiblemente se ha visto influenciado por la dinámica de estos dos municipios pertenecientes a la región Ciénaga.

En cuanto a los municipios pertenecientes al área metropolitana de Guadalajara, se considera como especializados en este subsector a Tonalá, San Pedro Tlaquepaque y Zapopan. Cabe mencionar que el municipio de Guadalajara, no obstante que concentra el mayor porcentaje de personal ocupado en este subsector, tiene un índice menor a 1, esto se debe, a que la actividad manufacturera de este municipio es muy diversificada. Por otro lado, de los dos municipios pertenecientes al corredor industrial del El Salto, solamente el municipio de Juanacatlán se considera como muy especializado, con un IEE del orden del 6.17. Después de este le sigue Zacoalco de Torres, con un IEE de 3.85. Este municipio, perteneciente a la región sur de Jalisco, históricamente se ha especializado en la producción y comercialización del “equipal”. Se sabe que la producción de este mueble se sigue utilizando una técnica artesanal y con escasa tecnología moderna. Estas mismas características la siguen municipios como Ixtlahuacán del Río con un IEE del 2.7. Así mismo, de la región de los Altos, sobresale el municipio de Arandas con 1.31; y merecen mención especial algunos municipios considerados como pequeños, tales como Etzatlán con 2.13, San Martín Hidalgo con 1.8, San Julián con 1.3 y La Huerta con 1.31.<sup>5</sup> (Véase mapa 1)

---

<sup>5</sup> Según datos del censo de población y vivienda 2020, Ixtlahuacán del Río contaba con 20,465 habitantes; Etzatlán 20,011 habitantes; San Martín Hidalgo 28,102 habitantes; San Julián 16,792 habitantes; y La Huerta 23,258 habitantes.



## Índice productividad urbana (IPU)

El Índice de Productividad Urbana (IPU) representa la razón entre el valor agregado y el personal ocupado del municipio “j” y del subsector “i” con respecto al cociente nacional, en este caso del estado de Jalisco.

Su expresión algebraica es la siguiente:

$$IPU = (VA_{ij}/PO_{ij}) / (VA_{ie}/PO_{ie})$$

Donde;

VA<sub>ij</sub>= Valor agregado del subsector “i” del municipio “j”

PO<sub>ij</sub>= Personal ocupado del subsector “i” del municipio “j”

VA<sub>ie</sub>=Valor agregado del subsector “i” del estado “e”

PO<sub>ie</sub>= Personal ocupado del subsector “i” del estado “e”

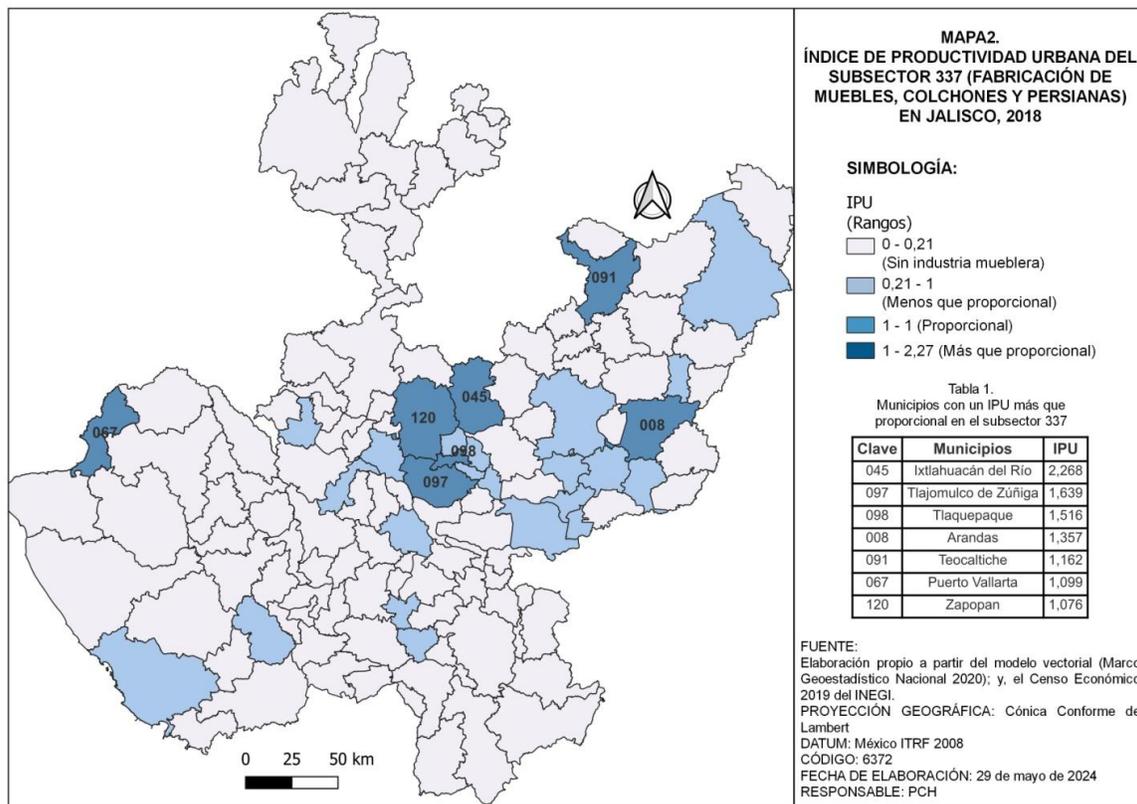
La interpretación de los resultados sería la siguiente:

Si el IPU es menor a 1, la productividad del subsector municipal es menos que proporcional con respecto al del estado

Si el IPU es igual a 1, es proporcional la productividad del subsector municipal es proporcional con respecto al estatal.

Si el IPU es mayor a 1, es más que proporcional la productividad del subsector municipal es más que proporcional con respecto al estatal.

Los resultados de la aplicación del IPU, mostraron que siete, de los veintiocho municipios, cuentan con una producción más que proporcional, sobresalen los municipios de Ixtlahuacán del Río con 2.26, seguido de los municipios metropolitanos de Tlajomulco de Zúñiga con 1.64, San Pedro Tlaquepaque con 1.52; así como Arandas con 1.36 y Teocaltiche con 1.2. Con una productividad proporcional, se encuentra Puerto Vallarta con 1.10 y Zapopan con 1.08. Por otro lado, tenemos a dos municipios cercanos a tener una productividad proporcional, como son Guadalajara con 0.9 y El Salto con 0.9, los diecinueve municipios, restantes, presenta una productividad menos que proporcional del subsector analizado (al respecto véase el mapa 2) Esto significa que es poco el valor agregado que se añade al producto. La explicación es que la gran mayoría de las unidades económicas del subsector 337, son PYMES, las cuales, como sabemos, se caracterizan por la poca incorporación de la alta tecnología e innovación en su proceso productivo.



### Índice de Productividad de unidad económica

Este indicador es muy parecido al de productividad urbana, la diferencia radica, en que en lugar de utilizar la variable de valor agregado, se utiliza la producción bruta total y la unidad económica en lugar del personal ocupado. Este índice nos muestra la generación de riqueza por unidad del subsector 337.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Productividad: } (PBT_{ij} / UE_{ij}) / (PBT_{ie} / UE_{ie}).$$

Donde:

PBTij: Producción bruta total del subsector “i” del municipio “J”

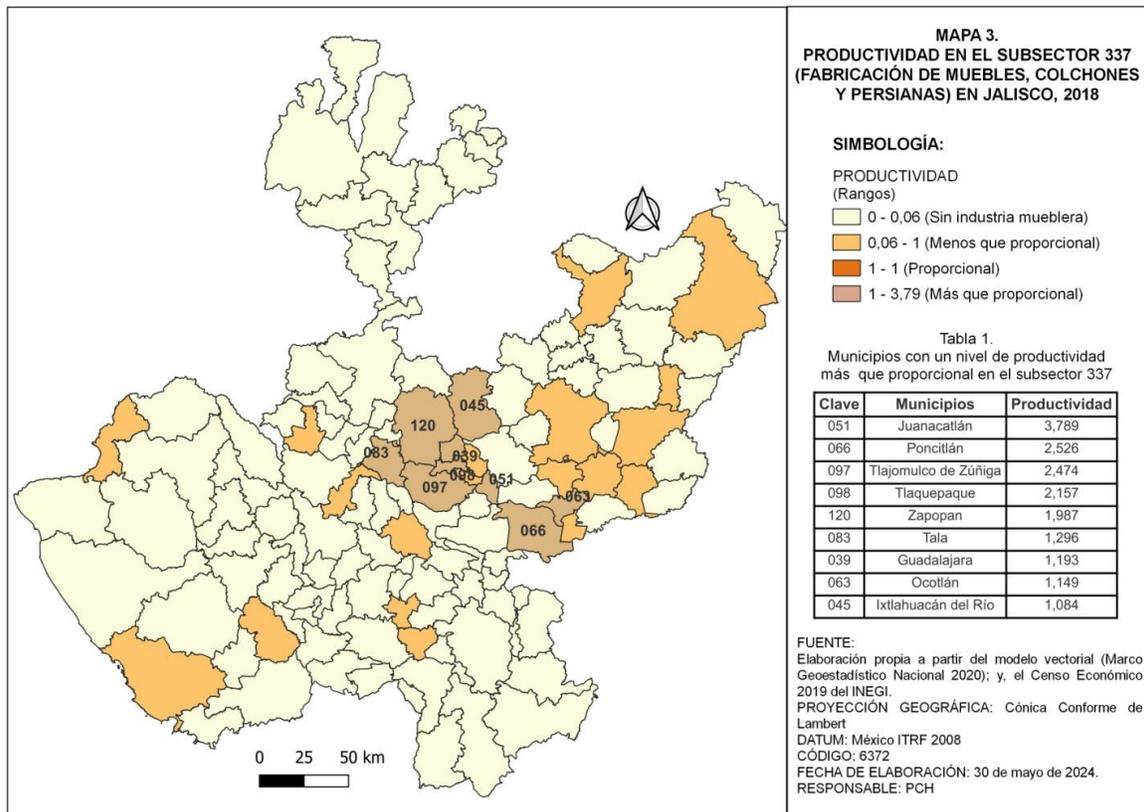
UEij: Unidades Económicas del subsector “i” del municipio “J”

PBTie: Producción bruta total del subsector “i” del Estado “e”

UEie: Unidades Económicas del subsector “i” del Estado “e”

Su interpretación es la siguiente:

Si la Productividad es igual a 1: Es una productividad del subsector municipal proporcional al subsector estatal; Si la Productividad es menor a 1: Es una productividad del subsector municipal menos que proporcional al subsector estatal; Si la productividad es mayor a 1: Es una productiva de subsector municipal más que proporcional al subsector estatal.

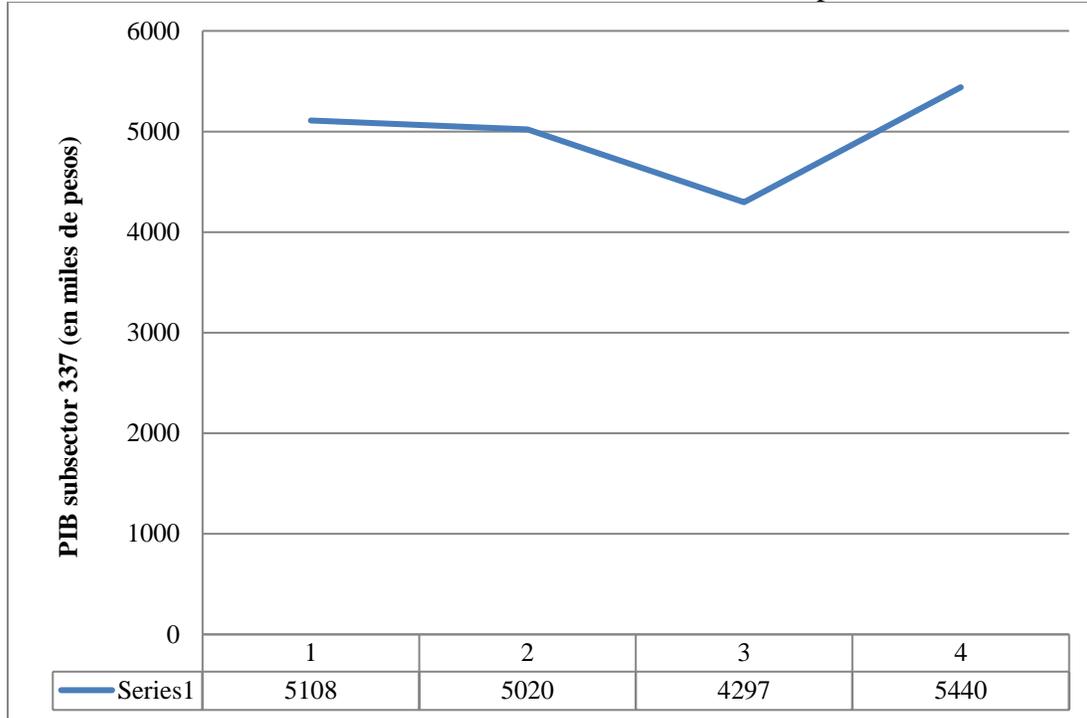


Como resultado de la aplicación de la productividad por unidad, nueve de los veintiocho municipios cuentan con una productividad más que proporcional, sobresaliendo el municipio de Juanacatlán con 3.8, y los municipios metropolitanos como Tlajomulco con 2.5, San Pedro Tlaquepaque con 2.5 y Zapopan con 2.0. Resalta también los municipios de la región de la Ciénega, como son Poncitlán con 2.5 y Ocotlán con 1.1. Complementan la lista los municipios de Guadalajara con 1.2, Ixtlahuacán del Río con 1.1 y Tala con 1.3, los resultados de estos pequeños municipios, nos refiere que aportan riqueza a sus territorios, a pesar de tener un tamaño menor. Respecto a los diecinueve municipios restantes, todos ellos cuentan con una productividad por unidad económica menos que proporcional. (Véase mapa 3)

### Afectaciones del COVID-19 a la industria del mueble en Jalisco.

La industria del mueble en Jalisco, al igual que su referente nacional, se vio afectada por la crisis del COVID-19, en la oferta como la demanda, por el cierre temporal de los comercios minoristas, así como por el estancamiento de la cadena de suministros.

Gráfico 2: Producto Interno bruto, subsector 337, Jalisco. 2018-primer trimestre 2021.



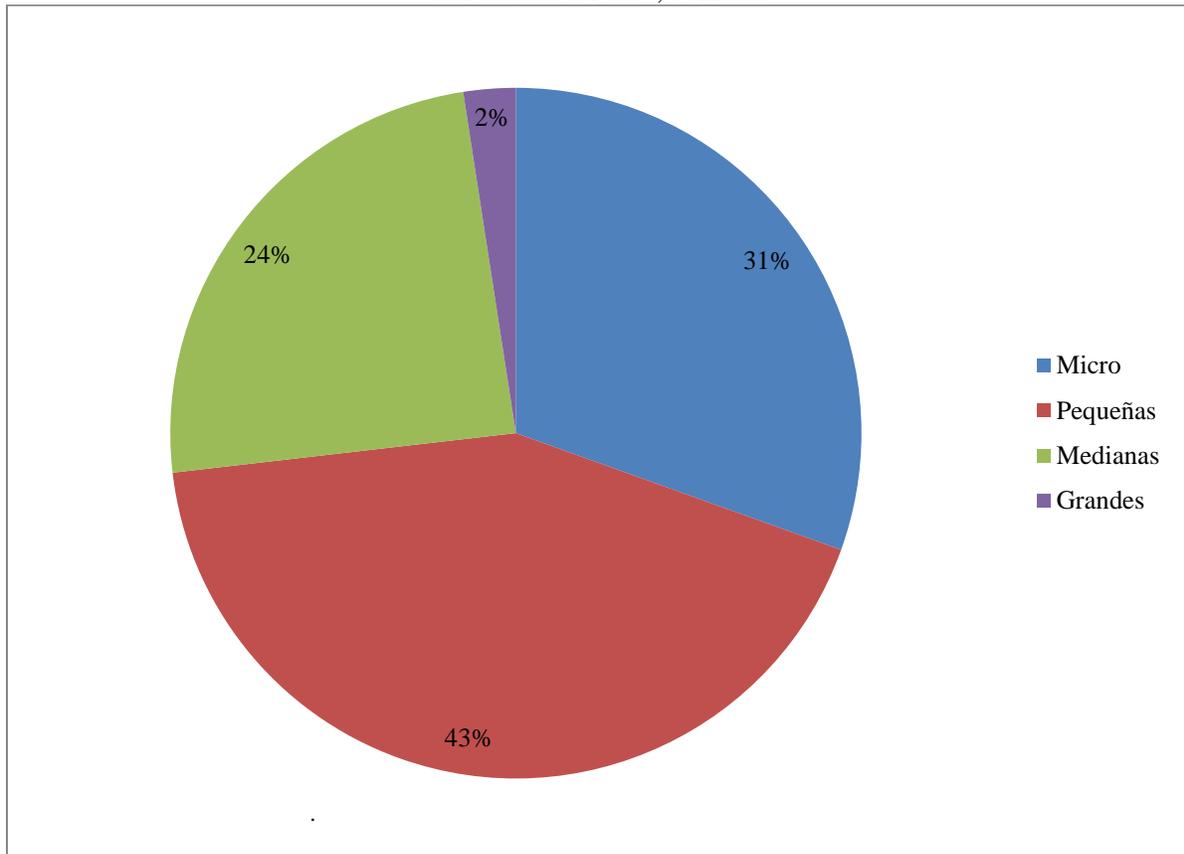
Fuente: Cálculos propios con base al sistema de cuentas nacionales del INEGI.

En el gráfico 2, podemos observar el comportamiento del producto interno bruto del subsector 337 para el estado de Jalisco, se advierte que la caída principal ocurre en el año 2020 y empieza su recuperación para el año 2021, a un ritmo mayor a los años previos a la pandemia.

Por otro lado, mediante dos encuestas realizadas en el año 2020 por el Instituto de Informática, estadísticas y geografía (IIEG) del gobierno del estado de Jalisco,<sup>6</sup> se midió la afectación de la crisis sanitaria del covid-19, a los tres sectores económicos en donde se agrupan las unidades económicas localizadas en Jalisco. De un total de 3713 unidades económicas que respondieron la encuesta, el 2.20% pertenecían al subsector manufacturero 337, es decir 82 unidades. De este total el 31% se clasificaron como micro, el 43% como pequeña, el 24% como medianas y solo un 2% empresas grandes. (Véase gráfica 3)

<sup>6</sup> Dichas encuestas, no probabilísticas, se realizaron a todas las unidades económicas de Jalisco registradas en el directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI con correo válido. En la primera se obtuvo una respuesta de 1992 unidades económicas de Jalisco, y se aplicó en el periodo 6 al 13 de abril del año 2020. Del total de las unidades entrevistadas 302, pertenecen al sector manufacturero y de este sector, 66 unidades pertenecientes al subsector 337: fabricación de muebles, colchones y persianas. El segundo levantamiento se realizó durante el periodo del 8 al 30 de junio del año 2020, bajo el mismo procedimiento, se entrevistaron un total de 1721 unidades, de diversos giros de los tres sectores de la actividad económica, y de estas unidades, 16 pertenecían al subsector 337.

Grafica 3: Tamaño de las unidades económicas entrevistadas, afectadas por la crisis del Covid-19 del subsector 337, Jalisco.



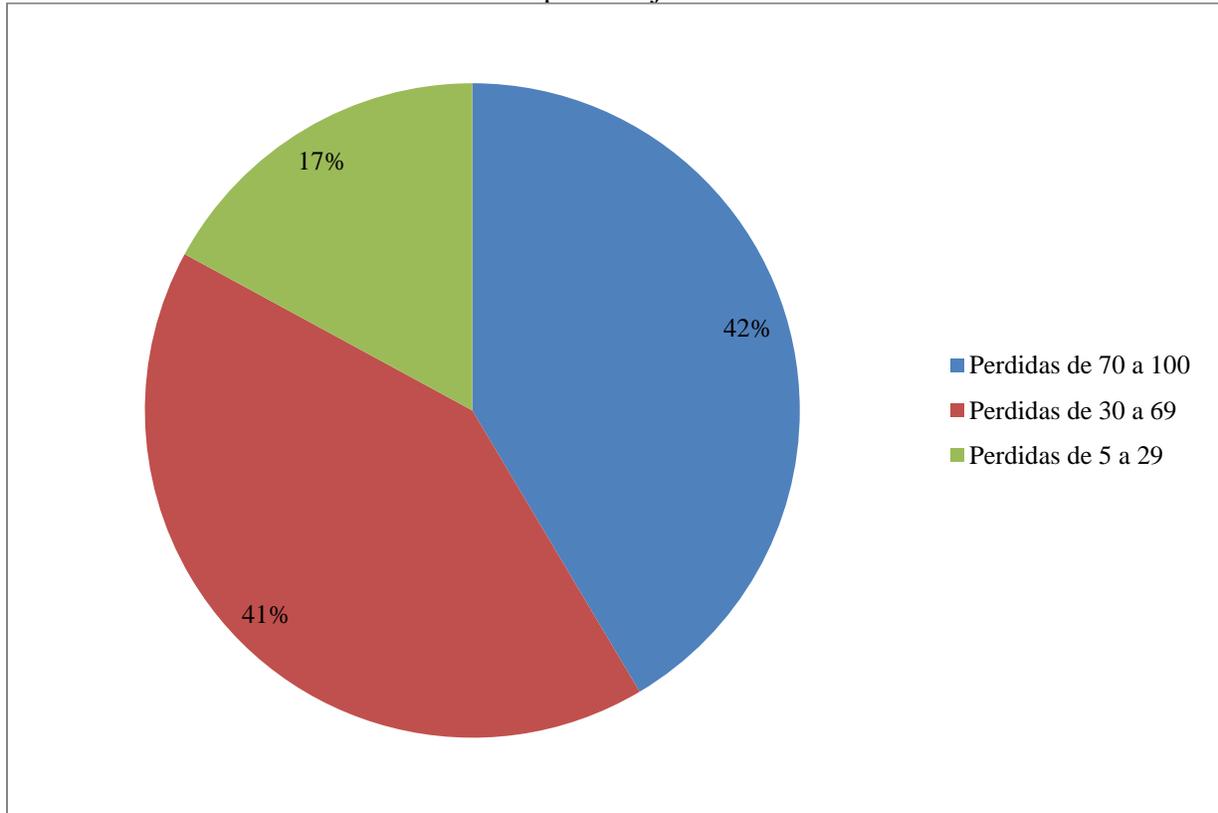
Fuente: Cálculos propios, con base a la encuesta afectaciones y recuperación gradual, de las unidades económicas de Jalisco, abril 2020, IIEG-Jalisco

Además, se sabe que el 48%, de las empresas en Jalisco tienen proveedores de insumos nacionales, y el 52% se abastecen con insumos importados por proveedores nacionales y extranjeros.

Dentro de las repercusiones derivadas de la estrategia de prevención de contagio del virus del covid-19, se encuentra la caída de la demanda, por el cierre de comercios minoristas. De los 82 entrevistados refirieron verse afectados en sus ventas un 95%. Esta disminución de las ventas osciló, en su mayoría un 57%, en una proporción de entre el 80 al 100%. La falta de ventas, trajo consigo pérdidas para los negocios en este subsector económico, se encontró que el 41% de los entrevistados, calcularon que sus pérdidas estuvieron en un rango del 70 al 100% de sus ingresos; otro 41% consideró que oscilaron entre 50 al 69% y el restante 18%, sus pérdidas se encontraron entre un 5 al 29%.

Esto derivó en la falta de liquidez e incertidumbre sobre el futuro de sus negocios, lo cual trajo consigo que 62.3% tuvo cierres temporales y el restante 37.8% pensó cerrar definitivamente sus empresas.

Grafica 4: Perdidas de las unidades económicas del subsector 337, Jalisco, Intervalos de porcentajes



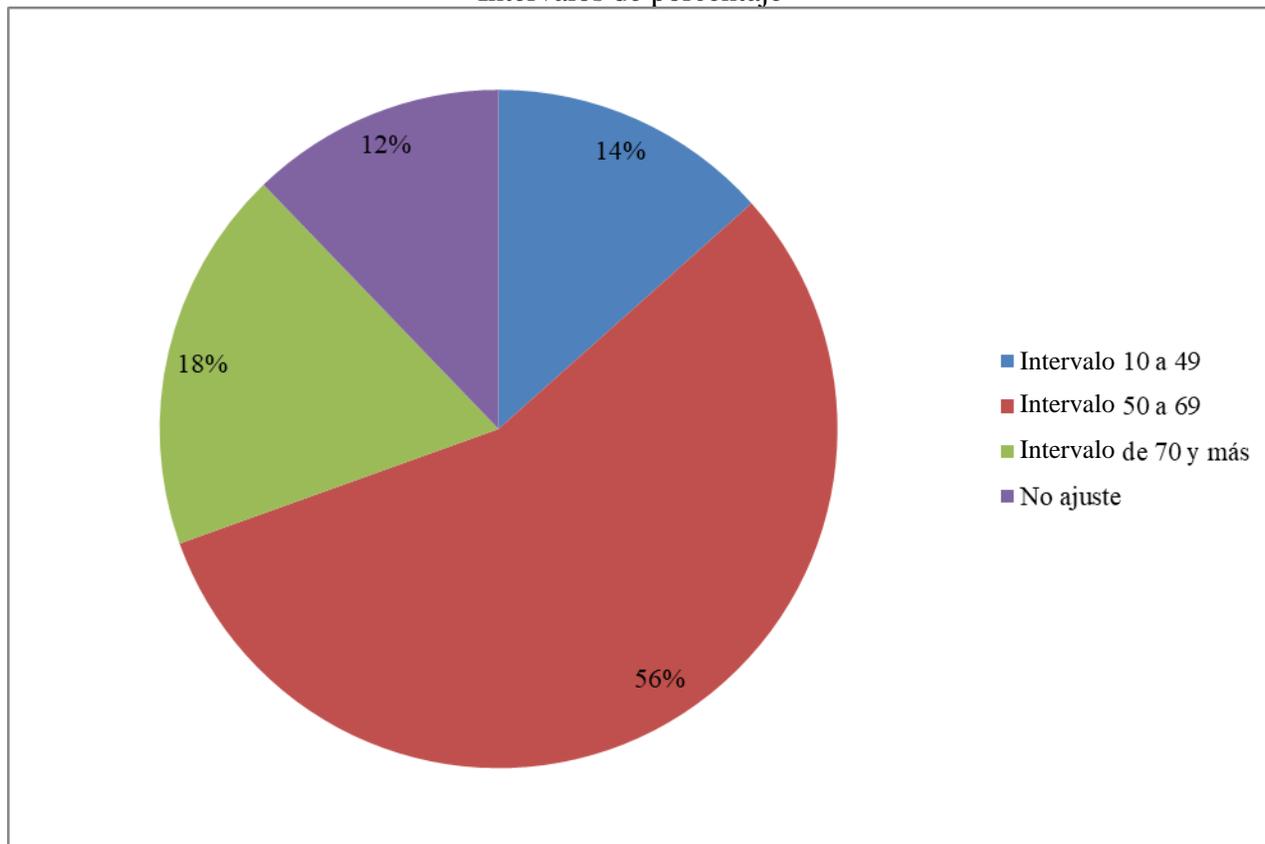
Fuente: Cálculos propios con base a los resultados de la encuesta a afectaciones y recuperación gradual de las unidades económicas de Jalisco, abril 2020, IIEG Jalisco.

El cierre de establecimientos, propició ajustes en sus costos, principalmente en su planta laboral, por ejemplo, los despidos; si bien solo el 11% de los entrevistados consideró esta posibilidad, el 89% restante, manifestó que no van a despedir personal, pero que en el futuro iban a considerar esa posibilidad. Cabe señalar, que, debido a la naturaleza del trabajo, no era posible enviar a sus obreros a trabajar a casa, esto se puede corroborar con la información obtenida en la encuesta, ya que el 51%, no consideró esta opción para seguir laborando en este periodo de tiempo analizado.

Otro de los ajustes, en materia laboral, fue lo correspondiente a los salarios, se encontró que el 52% de los entrevistados, señaló que iban a llegar a un acuerdo salarial con los trabajadores, lo que implicaba una disminución en los salarios, según los entrevistados, la disminución salarial, estuvo, en su mayoría 56%, en un rango de entre el 50 al 69%, seguido del rango del 70 y más con 18%.

Otro de los efectos que propició las medidas de emergencia sanitaria, fue la paralización de las cadenas de suministros, éstas son esenciales para los dos tipos de modelos de industrialización territorial, propios de los sistemas de producción local (SPL) como son los distritos industriales y el clúster, este último es muy propio de la industria de los muebles, en particular en la zona conurbada de Ocotlán y Poncitlán. En este caso el 77% de los entrevistados manifestó que escasearon los insumos y por lo tanto su encarecimiento.

Gráfica 5: Acuerdo de Ajuste salarial de las unidades económicas del subsector 337, Jalisco.  
Intervalos de porcentaje



Fuente: Cálculos propios con base a la encuesta de afectaciones y recuperación gradual de las unidades económicas de Jalisco, abril 2020, IIEG-Jalisco

Entre los motivos que propiciaron su encarecimiento, además del cierre de los lugares de abastecimiento de insumos, destaca el tipo de cambio, el 88% de los entrevistados refirió, la inestabilidad de peso frente al dólar. Se debe recordar que el 52% de las empresas, se abastecen de insumos tanto nacionales como importados<sup>7</sup>. Si bien, la manera de organizar el clúster de la industria mueblera, en el área metropolitana de Guadalajara y en Ocotlán-Poncitlán, en la cual existía una cooperación y competencia entre ellos, el cierre de las tiendas minoristas, y los establecimientos de suministro de insumos, y a la suma de cambio, afecto el funcionamiento del mismo.

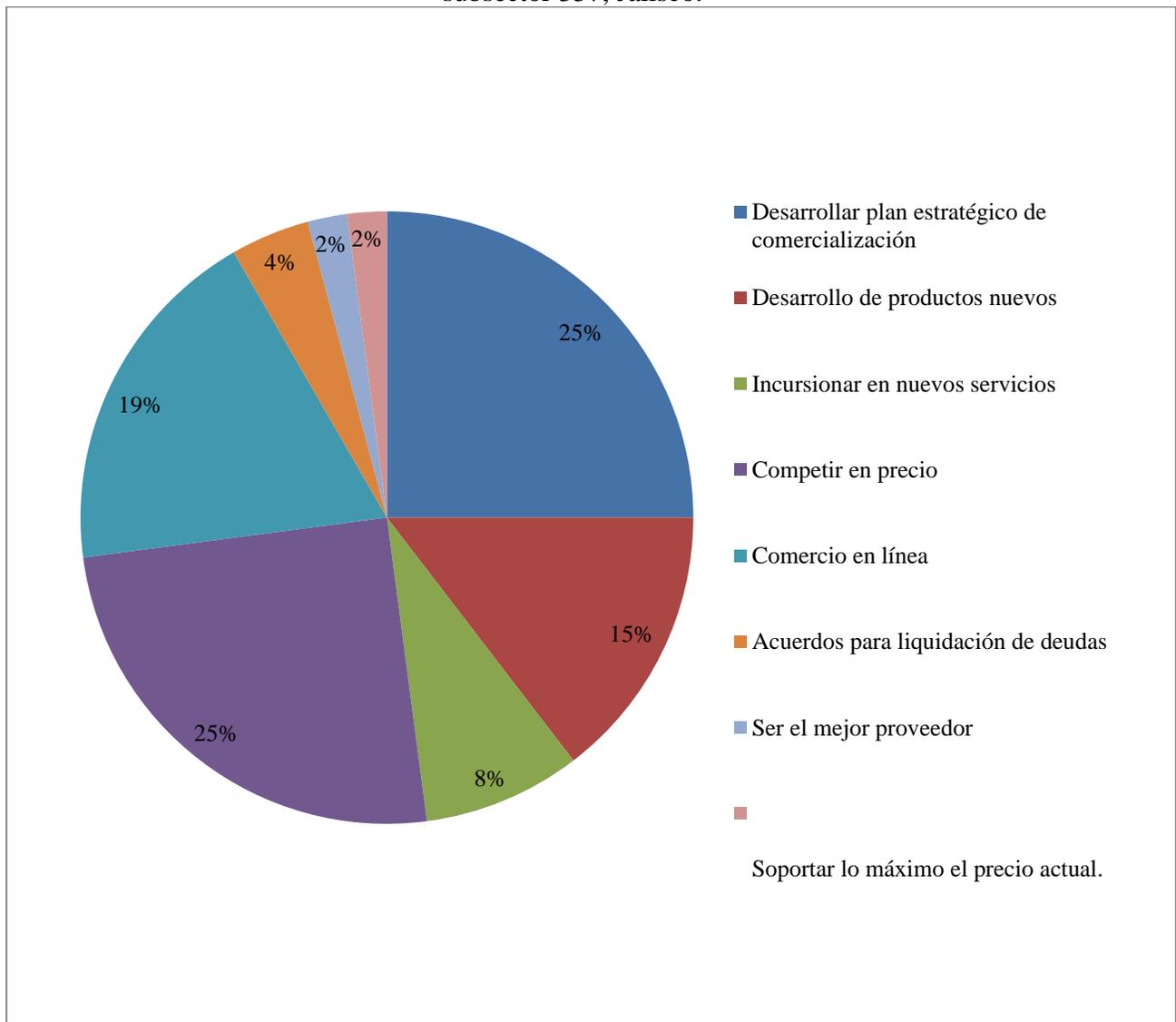
Conforme a lo anteriormente expuesto, y con base a las dos encuestas consultadas, se propusieron las siguientes estrategias encaminadas a enfrentar la crisis y a reactivar la industria del mueble.

<sup>7</sup> Según estadísticas del Banco México, el tipo de cambio, a finales del año 2019 y principios del mes de enero del 2020, la divisa estadounidense, oscilaba entre los 18.96 y los 18.77, sin embargo, para los días finales del mes de febrero aumento a los 19.70, y en marzo del 2020 dio salto primero a los 20 pesos y en el transcurso de este mes llegó a situarse hasta los 25 pesos y 11 centavos (24 de marzo del 2020)

### Planes y estrategias para afrontar la crisis del COVID-19.

Ante la problemática que vivieron los empresarios de la industria del mueble, idearon una serie de estrategias encaminadas a tratar de llegar lo más pronto posible a la normalidad, los resultados de la encuesta, nos refieren que el 64% de los entrevistados manifestaron que contaban con un plan para hacer frente a esta crisis de coronavirus-19. Entre los planes que más sobresalen son los referentes a la comercialización de sus productos, destacando: el desarrollo de un Plan estratégico de comercialización (25 %); competir en precios y realizar promociones (25 %) y el comercio en línea (19%). Otras propuestas tenían que ver con procesos de transformación e innovación, como, por ejemplo, el 15% de los entrevistados, mencionaron, que buscarían desarrollar nuevos productos, mientras que 8% pensaban en incursionar en nuevos servicios, los más importantes se describen en la gráfica 6. (Véase la gráfica 6).

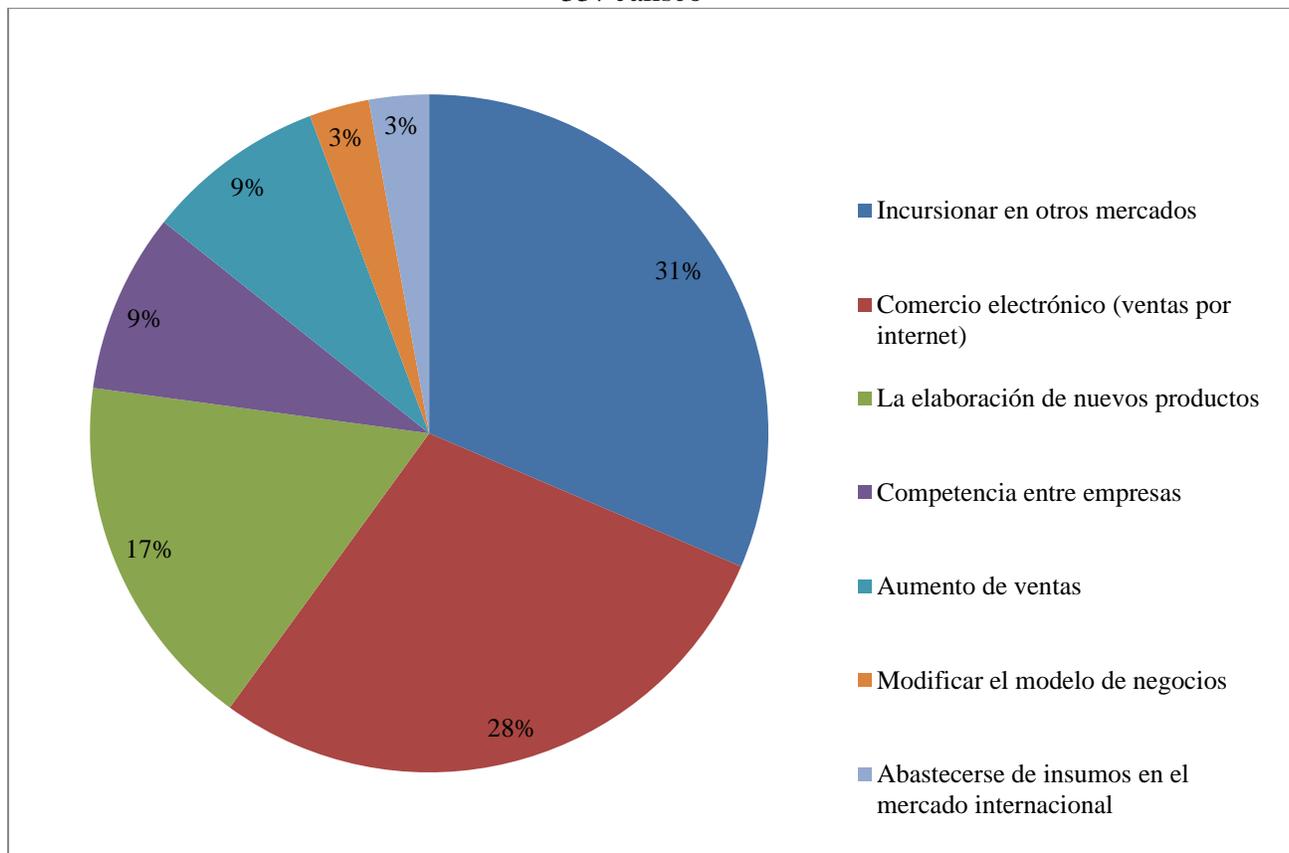
Gráfica 6: Plan estratégico para afrontar la crisis del covid-19, de las unidades económicas del subsector 337, Jalisco.



Fuente: Cálculos propios con base de la encuesta afectados y recuperación gradual de las unidades económicas de Jalisco, abril de 2020. IIEG Jalisco

Por otro lado, el 50% de los entrevistados, vieron estos tiempos de crisis, como una oportunidad de mejora; entre sus argumentos destacaron los siguientes: La incursión a nuevos mercados(31%); el comercio electrónico (29%); la elaboración de nuevos productos (17%); la competencia entre empresas, es decir considerando que algunas han considerado cerrar definitivamente o se van a debilitar, han planeado en ampliar su mercado (8%); también ven un aumento de ventas (9%); otros piensan que es una oportunidad para su modelo de negocios (3%); y también consideraron la posibilidad de incursionar en el abastecimiento de insumos en el mercado internacional (3%).(Véase grafica 7)

Grafica 7: Oportunidades ante la crisis del covid-19 de las unidades económicas del subsector 337 Jalisco



Fuente: Encuesta de afectaciones y recuperación gradual de las unidades económicas de Jalisco, abril 2020 IIEG-Jalisco

Hoy en día este tipo de estrategias han permitido una recuperación en la industria del mueble, por ejemplo, Becerra (2021) señala que el comercio electrónico ha crecido de forma exponencial estos últimos meses como consecuencia de la pandemia, debido a que estudiar a distancia, el teletrabajo o pasar más tiempo en casa son situaciones a las que las personas han tenido que hacer frente por la pandemia. Por tal motivo, muchas de ellas han puesto en valor la versatilidad del hogar y han decidido renovar su mobiliario, pero adaptándose a los tiempos y comprándolo todo vía online. Y es que, los nuevos hábitos que las personas se han visto obligadas a tomar, han puesto de manifiesto la importancia del hogar. Este hecho ha aumentado de forma considerable las ventas en la industria del mueble.

Esto también ha cambiado la forma de organizarse en las cadenas de suministro, por ejemplo, los consumidores adoptando las compras en línea, y los minoristas cambiando su logística para satisfacer el aumento extraordinario de la demanda. Dado el impacto que ha generado el COVID-19 en la logística del comercio electrónico y lo que significa para las cadenas de suministro ahora y en el futuro, es probable que todos los minoristas mejoren sus ofertas en línea y adopten un enfoque omnicanal, ganando impulso y que, como resultado, conduzca a una mayor evolución de las cadenas de suministro minoristas y la visibilidad de la cadena se suministró.

## **Conclusiones**

En general, la industria del mueble como las otras industrias manufactureras, se vieron perjudicadas por los cierres de comercios minoristas y de las fábricas, lo cual afectó los niveles de producción y venta de mercancías, así como las cadenas de suministro y además que tuvieron que enviar a casa a sus trabajadores o despedirlos temporalmente. A esto se suma un aumento considerable de los precios de los insumos, esto motivado principalmente por la escasez de materias primas, como es la madera, acero y pinturas; a esto se suma un déficit importante de mano de obra y el tipo de cambio.

Sin embargo, las nuevas estrategias adoptadas por parte de los empresarios permitieron salir adelante, por ejemplo, la nueva modalidad de estudiar y trabajar en casa, le dio un mayor impulso a la industria, ya que se requirieron de nuevas innovaciones en el diseño de muebles, principalmente de oficina y estudio, que impulsó la producción en este subsector. Con el comercio en línea permitió disminuir la incertidumbre sobre las ventas y la liquidez necesaria para los empresarios, todo esto hoy en día se sigue practicando. Esto posibilitó que tanto las ventas como el suministro de insumos se activaran y salieran del estancamiento productivo en que se encontraba la industria.

A nivel local, es decir la industria del mueble de Jalisco, en general se vio estancado principalmente por el paro de la cadena de suministros, derivado de la falta de ventas de muebles, escases de mano de obra calificada, debido a que con la se contaban fue despedida y/o se retiró del oficio. Las PYMES fueron las más vulnerables, principalmente aquellas que se localizaron en los municipios pequeños, como son Etzatlán, Ixtlahuacán del Río, San Martín de Hidalgo, San Julián y Zacoalco de Torres, estas han sido empresas con un tipo de producción más artesanal y familiar, las cuales fueron muy vulnerables a los efectos adversos de la crisis de la pandemia.

En contraste las empresas ubicadas en las zonas urbanas han logrado sobrevivir y han recuperado su dinámica productiva, nos referimos a las localizadas en la zona metropolitana de Guadalajara, en particular los municipios de Guadalajara, San Pedro Tlaquepaque y Zapopan, en particular la producción de muebles de oficina, que gracias a la pandemia, obligo a varios hogares a demandar este tipo de muebles con la finalidad de adaptar las condiciones sus casas a las nuevas modalidades de trabajo y estudio.

Por su parte el clúster del mueble de la zona conurbada de Ocotlán y Poncitlán, logró sobrevivir a esta pandemia, gracias a las organizaciones empresariales con que cuentan y que permitió, principalmente reactivar la demanda de sus bienes. Su principal estrategia fue la promoción de ventas a través de su expo muebles, llevadas a cabo de una forma presencial como virtual. Además de poder gestionar los insumos necesarios para la producción, y darles otra lógica a sus sistemas de abasto y cadenas de suministros.

Hoy en día, gracias a que se cuenta con un peso fuerte, les ha permitido abastecer insumos a mejores precios, sin embargo, existe el gran riesgo de la incursión de China al mercado interno, lo cual puede traer consigo una crisis de grandes dimensiones, particularmente en lo referente a los muebles de oficina y para el hogar.

### **Referencias literarias**

**Becerra, Jairo;** Ecommerce: Las ventas de muebles ganan terreno en el comercio electrónico. En Revista: AmericaReital, 17 de abril 2021.

**Carreto Sanginés; Jorge; Marshall** y los sistemas productivos locales. En “Economía informal”, Numero, 383, noviembre-diciembre 2013. UNAM. México, 90-106.

**CEPAL, GTZ** (2000) Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco Conceptual. Proyecto CEPAL/GTZ: El desarrollo económico local y la descentralización en América Latina. Santiago de Chile, 2000.

**Lozano, Katia;** El sistema productivo local y la importancia de la innovación en la construcción del territorio: El caso de la industria mueblera de Jalisco. En Revista Economía informa;

**Michel E. Porter;** The Economic Performance of Regions, in Regional Studies, Vol. 37.6&7, pp. 549–578, August/October 2003.

**Revista Moblaje;** Home Office – El factor clave para la industria del mueble. 7 de enero, 2022.