

INSERCIÓN DE LAS EMPRESAS GLOBALES EN LAS DINÁMICAS PRODUCTIVAS LOCALES: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN LA CADENA DE VALOR DE MADERA-MUEBLES EN MÉXICO

Katia Magdalena Lozano Uvario¹

RESUMEN

Desde finales de la década de los noventa del siglo XX, la característica central del mercado mundial de muebles es el liderazgo sostenido de China en la producción y exportación de muebles, con altos volúmenes y a precios bajos. En fechas recientes, esta situación se está replicando en el mercado mexicano a raíz de un crecimiento en la importación de productos muebles y partes originarias de Asia, lo cual genera una alta vulnerabilidad y erosiona el empleo en este sector, impactado también por la pérdida de competitividad en los mercados internacionales, como el norteamericano.

No obstante, los flujos de importación no son los únicos que presionan el desarrollo de la industria mueblera, la inversión extranjera directa (IED) empieza a insertarse en actividades y segmentos de mercado de la cadena de valor madera-muebles localizada en México. Algunas empresas globales en la producción y comercialización de muebles como IKEA, han anunciado la posibilidad de instalarse en territorio mexicano (Coronado, 2015, diciembre 17), u otras como el grupo MASISA, en la producción de insumos maderables, ya han iniciado con operaciones en un mercado sin muchos oferentes (“Arranco planta”, 2016, abril 13); lo anterior transforma la composición, gobernanza de la cadena y abre oportunidades para que las empresas locales se incluyan en cadenas de abastecimiento global.

¹ Doctora en Economía. Profesor-Investigador del Departamento de Geografía y Ordenación Territorial, CUCSH, Universidad de Guadalajara. E-mail: klozano@csh.udg.mx

Por lo anterior, el objetivo central de este documento es analizar el tipo de estrategias que las empresas globales han seguido en los países en donde realizan operaciones de inversión, producción y comercialización, a fin de prever los impactos territoriales y las modificaciones que por ello se espera tenga la configuración del sistema productivo de muebles en los espacios centrales de producción, como lo es el estado de Jalisco, que se ubica en como el principal centro generador de empleo en este subsector económico.

Palabras Clave: Empresas globales, cadena de valor, industria mueblera.

1. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL CAPITALISMO GLOBAL Y LA NECESARIA CONSIDERACIÓN DE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

La globalización, referida como una nueva configuración espacial de la economía y la sociedad mundial bajo las condiciones del nuevo capitalismo informático-global, se basa en una creciente movilidad internacional de sus recursos y una mayor interdependencia de sus economías (OCDE, 2005 citado en Vargas Castro, 2008), también ha consistido en el debilitamiento y destrucción de los reguladores (buffers) institucionales entre las economías nacionales y los mercados globales, de tal forma que se integra un espacio único de mercadeo (Boisier, 2004), que incluye economías de mercado, abiertas, y descentralizadas (Boisier, 1999), a partir de lo cual se matiza el papel de las economías locales por el lugar que ocupan en la economía global. El análisis de la globalización de la economía requiere considerar a los mercados financieros como uno de los principales ejemplos de la globalización; las cadenas globales de valor, la diferenciación regional en bloques económicos y la integración de regiones; la nueva división internacional del trabajo; así como la competitividad territorial centrada en las ciudades y regiones (Vázquez, 2002).

Así también en el capitalismo global, la actividad económica no es solamente internacional en su alcance, sino también en cuanto a su organización (Gereffi, 2001). Los actores involucrados en los procesos de la globalización se multiplican: los participantes incluyen a las empresas transnacionales, los bloques regionales, las organizaciones no gubernamentales de base mundial, las asociaciones de gobiernos locales, las redes informáticas y de solidaridad, los organismos supranacionales de carácter institucional, los gobiernos nacionales y locales, así como los actores locales de carácter privado o social (Vargas Castro, 2008).

Además de ello, el mundo económico global obliga a tomar en cuenta los fenómenos como la migración, las crisis y recesiones globales, así como el medio ambiente y los efectos del cambio climático por señalar algunas variables extra-económicas.

Desde este punto de vista, el efecto de la globalización en la estructura organizacional de los sectores productivos puede ser muy diferente según sea su capacidad de respuesta a los cambios, del aprovechamiento del entorno y del grado de ajuste a los cambios que exige el mercado.

Vargas Castro (2008: 78) reconoce dos perspectivas desde lo local: una inclusión pasiva basada en el sometimiento de los actores locales a las condiciones actuales de este proceso; y una inclusión de tipo proactivo, fundamentada en la búsqueda de opciones que permitan mejores resultados en el mediano plazo, a través del fortalecimiento de las capacidades de los actores locales y del aprovechamiento de los recursos endógenos.

Los sistemas productivos pueden, a fin de no desaparecer y evitar efectos negativos y destructivos en el territorio, generar dos estrategias siguiendo el planteamiento de Vázquez (1999: 237): a) reconfigurarse, a partir de mejorar su capacidad competitiva mediante la

diferenciación de productos y la introducción de innovaciones incrementales y de organización;
o b) romper con la lógica y organización de sus sistema local y adoptar una forma de producción más compatible con la dinámica del proceso de globalización.

Sin embargo, en la estructura organizacional de la economía internacional, las corporaciones trasnacionales, han llegado a ser los principales movilizadores de la economía global, debido a que tienen el poder para coordinar y controlar las operaciones de la cadena de abastecimiento (oferta), en más de un país (Gereffi, 2005), así como por influir a partir de “su volumen de producción y por marcar las tendencias en los productos a consumir” (Sánchez, 2008). Los centros decisorios definen sus estrategias de inversión y localización, el número en que se divide y se articula el conjunto de la empresa multinacional, según la funcionalidad que les representan los asentamientos de cada una de las unidades productivas (Sánchez, 2008), condicionando el nuevo orden internacional (Vázquez, 1999: 227).

Asociado a ello las corporaciones del centro están cambiando de una producción de alto volumen a una de alto valor, donde actualmente las redes de producción global se parecen a una telaraña de empresas independientes, pero interconectadas (Gereffi, 2001: 12-13), mismas que se integran en cadenas productivas de valor², clasificadas en dos categorías: aquellas dirigidas o por los productores o por los compradores (Tabla 1).

² El enfoque de las cadenas globales desarrollado provee una metodología basada en redes para analizar la geografía y la organización de la producción internacional, a partir de explicar la dinámica de las industrias globales y sea posible examinar donde y por quien es creado y distribuido el valor. Las empresas más poderosas o líderes también son reconocidas por ser quienes manejan la cadena, por su presumible importancia como agentes potenciales de escalamiento y desarrollo (Bair y Dussel, 2006: 204).

Tabla 1. Características principales de las cadenas productivas destinadas al productor y al comprador

Características	Cadena productiva para el productor	Cadena productiva para el comprador
Conductores de las cadenas productivas globales	Capital industrial	Capital comercial
Competencias centrales	Investigación y desarrollo Producción	Diseño, comercialización
Barreras a la entrada	Economías de escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duradero Bienes intermedios Bienes de capital	Bienes perecederos
Industrias típicas	Automóviles, computadoras, aviones	Vestuario, calzado, juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas trasnacionales	Empresas locales, fundamentalmente en países en desarrollo
Vínculos principales de la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura de la red dominante	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi, 2001: 19

Las cadenas productivas dirigidas por el productor, son aquellas donde los grandes fabricantes, por lo general empresas trasnacionales, desempeñan papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo vínculos hacia adelante y hacia atrás). Esto es característico de las industrias intensivas en capital y tecnología, tales como la automotriz, la aeronáutica y la computación (Gereffi, 2002: 95).

Por su parte las cadenas productivas dirigidas por el comprador se refieren a las industrias donde los grandes minoristas, los distribuidores y los fabricantes de marcas registradas son el eje principal para el establecimiento de redes descentralizadas de producción en varios países exportadores, que por lo general se ubican en el Tercer Mundo. Asimismo se reconoce que este patrón de industrialización dirigido al comercio, es común en las industrias de bienes de consumo que requieren de mano de obra intensiva, aunado al hecho de que en general las redes segmentadas de contratistas ubicadas en los países en vías de desarrollo se encargan de la producción y fabrican los artículos según las especificaciones de los compradores extranjeros (Gereffi, 2002: 95-96).

Es importante hacer notar que a diferencia de las cadenas productivas dirigidas por los productores, las guiadas por los compradores no obtienen sus ganancias de la escala, volumen o los avances tecnológicos, sino más bien de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas, comercialización y servicios financieros, que permitan a los detallistas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero, con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo (Gereffi, 2001).

Ruiz (2015) añade que dada en la búsqueda de la especialización, las cadenas globales en ciertas tareas o actividades manufactureras, no tienen la necesidad de constituir bases industriales, por lo que “la obtención de beneficios depende crucialmente del tipo de producto, ubicación de la etapa productiva dentro de la cadena, y el tipo de gobernanza o liderazgo que presente” (p: 123).

Específicamente, la participación de compradores globales involucra su inserción en el diseño y la comercialización de productos y en la posibilidad de una logística global, pero es importante recalcar que no así en la manufactura. Cuando los compradores globales adquieren productos terminados, usualmente especifican que se tiene que producir (diseño de producto), como se tiene que producir (especificaciones de producto, sistemas de calidad, cumplimiento de estándares de trabajo y ambientales) y establecen itinerarios (Humphrey, 2004: 4).

En este contexto, los artículos de las cadenas para el comprador generalmente son hechos por empresas de propiedad local de los países en desarrollo (Gereffi, 2001), por lo cual los sistemas productivos locales de mayor éxito serán aquellos que logren mantener su competitividad, aceptando el reto de la integración global, en las redes globales. Esta posición les permite mantener su presencia y posición competitiva en el mercado y realizar intercambios de saber-

hacer (know-how) tecnológico y organizativo, transformando su lógica de aprendizaje y con ello sus ciclos de vida (Vázquez y Sáez, 1995).




Desde los ámbitos locales, el control de las formas de integración y la distribución del valor económico entre las relaciones que surgen entre las corporaciones transnacionales y las empresas locales, se puede observar a partir de las estrategias de actualización (upgrading), las cuales aumentan la captura de valor a nivel local (Biles, 2010), y de lo que se conoce como *rentas relacionales* obtenidas precisamente de las relaciones interplanta, interempresariales e interinstitucionales, que incluyen lo siguiente (Gereffi, 2002: 97):

- El manejo de las cadenas de insumos que vinculan a las grandes maquiladoras con PYMES.
- La construcción de alianzas estratégicas y el agrupamiento de pequeñas empresas en una localidad específica.
- La manifestación de elementos de eficiencia colectiva, asociados con la producción de manufactura de equipo original.
- Las rentas de política comercial, entendidas como valor escaso creado por las políticas comerciales proteccionistas.
- Las rentas de marcas registradas, que refieren a los rendimientos de las técnicas de diferenciación del producto utilizadas para dar relieve a la marca registrada en los principales mercados del mundo

Por su parte, el proceso conocido como escalamiento (upgrading), refiere a una trayectoria evolutiva que implica que las empresas desarrollen diferentes capacidades productivas, uso de recursos y generen procesos innovadores que los lleven por un lado a forjar un mayor valor agregado de su producción, y por otro a adquirir un mayor dominio de la cadena de valor en la

que se ubican. La Tabla 2 presenta la trayectoria de escalamiento desde actividades de bajo valor a las de alto valor en las redes de producción global.

Tabla 2. Trayectoria de escalamiento

Ensablaje 		Se centra solo en la producción, frecuentemente seguido de especificaciones por parte de los compradores y uso de los materiales provistos por ellos. En el sector del vestido, esto es descrito como <i>cortar-hacer-y pegar</i> .
Manufactura de Equipo Original (OEM) 		El proveedor toma un rango más amplio de las funciones de la manufactura, posiblemente incluidas el abastecimiento de insumos y las funciones logísticas. El comprador es aún responsable del diseño y la comercialización. En el sector del vestido, esto es descrito como <i>paquete completo de producción</i> .
Manufactura de Diseño Original (ODM) 		En adición a la manufactura, el proveedor se encarga de partes del proceso de diseño, posiblemente en colaboración con el comprador. En los casos más avanzados, el comprador sólo añade su propia marca al producto diseñado y hecho por el proveedor.
Manufactura de Marca Original (OBM)		El proveedor diseña, produce y comercializa sus propios productos bajo su propia marca. No cae más en las funciones del comprador.

Fuente: Humphrey, 2004: 8 citado en Lozano, 2010.

Bair (2001: 67) señala, tomando como referencia el caso de la industria del vestido en Aguascalientes, que aunque la manufactura OEM o de paquete completo de fabricación, es una estrategia más difícil para las empresas, también resulta más rentable, en comparación con otras estructuras productivas como la maquila, pues además requiere de diferentes formas de redes íter-empresa que pueden aumentar el valor agregado local y generar enlaces entre empresas a lo largo de la cadena industrial de la proveeduría.

Gereffi (2002) señala que los micro fundamentos del patrón de ascenso implican vínculos hacia adelante (marketing) y hacia atrás (fuentes de abastecimiento) a partir de la producción y del tipo de aprendizaje que ocurre por medio de estos segmentos. Esta identificación resulta sumamente importante desde la visión de los sistemas productivos locales, por el hecho de que si se busca el ascenso dentro de las cadenas productivas por medio del marketing, corresponde identificar a los compradores de sus productos; en tanto que los vínculos de abastecimiento

requieren de información tecnológica y tácita acerca de cómo y dónde establecer nueva capacidad exportadora para productos terminados.

Esta situación permite definir el papel que asume cada economía local respecto a su posición competitiva; esto es, ¿Qué elementos se potenciaran dentro del sistema productivo para integrarse a la dinámica global y lograr el ascenso productivo? ¿Qué estrategias asumirán para competir: aquellas basadas en la integración de la cadena productiva local y la eficiencia colectiva o la innovación y la diferenciación de productos?

Al respecto, Humphrey (2004: 5) establece que el desarrollo de los sistemas de producción global afecta las oportunidades de escalamiento en términos del acceso a los mercados y del aprendizaje empresarial. Por una parte, la participación de las empresas en estas cadenas productivas puede facilitar el ingreso a los mercados de exportación, así como la especialización de la producción. Además y en virtud de que las empresas locales reciben lo relativo al diseño de productos, la logística y los requerimientos del mercado, se les presenta la oportunidad de añadir valor a los productos a través de la provisión de “intangibles” relativos a los servicios al consumidor.

No obstante, la participación de empresas locales en cadenas globales tiene limitantes respecto de entender los requerimientos de los mercados y a las pocas oportunidades de desarrollar capacidades de las áreas que se absorben: diseño y marketing. Así también el aprendizaje y la adquisición de capacidades tecnológicas no está garantizada por el involucramiento con las cadenas globales, se requieren esfuerzos complementarios a nivel nacional y local para estimularlos, tanto de las empresas como de agencias de apoyo que impliquen inversión en aprendizaje (Humphrey, 2004: 34)

Por esta misma línea, Pietrobelli, Rabelloti y Giuliani (2006: 270) establecen que aunque los compradores extranjeros no siempre proveen apoyo para el escalamiento local, en los sectores de manufactura tradicional el apoyo es usual en virtud de que los productos generalmente no están fabricados según las especificaciones, en estas industrias la información en los productos y procesos no está fácilmente codificada en normas técnicas y la calidad de los productos depende en la habilidad especializada de los productores locales, de ahí que “deben de asistir a los productores en satisfacer los requerimientos que frecuentemente no aplican a los productores de los mercados domésticos” (Pietrobelli, Rabelloti y Giuliani, 2006: 272-273).

Asimismo, particularizan en relación al escalamiento en los sectores tradicionales lo siguiente (Pietrobelli, Rabelloti y Giuliani, 2006: 278-282):

1. Existe una relación positiva entre el escalamiento de producto y el grado de eficiencia colectiva. Según los autores, el escalamiento de producto es facilitado no sólo por la facilidad de circulación de información, de conocimientos y de fuerza de trabajo que permite el entorno, sino también por las acciones conjuntas de tipo vertical que se establecen con los proveedores y compradores locales, así como ciertas acciones de cooperación tales como la participación en ferias internacionales y la facilidad de conexión con los compradores internacionales.
2. No obstante, en relación con el escalamiento funcional, los grandes compradores generan un efecto negativo, frecuentemente prevenido, “inhibido”; esto es, dejan a las empresas que sigan dependiendo de un pequeño número de compradores, impidiendo con ello el escalamiento a otros vínculos o funciones centrales de la cadena de valor. Por este motivo, las empresas locales necesitan tomar ventaja de las iniciativas colectiva que les permitan mejorar su acceso a la información, experiencia y conocimiento acerca de los mercados.
3. Finalmente, los productores locales requieren establecer relaciones con otras fuentes de conocimiento, que les permitan sumar capacidades, tales como los proveedores de su cadena de valor, las instituciones locales y los compradores nacionales alternativos a los globales.

Como puede apreciarse hasta aquí, el contexto global y la actuación de las cadenas globales de valor plantea un escenario definido para la actuación de los sistemas productivos locales, que además definen una gama de variables requeridas para competir y para establecer las estrategias de escalamiento, tales como: las externalidades, la eficiencia colectiva, el aprendizaje y la innovación, así como la incorporación de instituciones en el aprovechamiento del entorno, de cara a crear un espacio competitivo global.

Sin embargo el espacio económico regional y local sigue como el eje central del desarrollo, debido a que “los lugares y localidades están siendo más y no menos importantes en su contribución a la innovación y a la alta tecnología” (Boisier, 2004: 4), son los lugares donde se generan tanto las redes productivas como los encadenamientos mercantiles con otras regiones, así como donde se maximizan las economías de escala, siendo por ende, un determinando territorio, el lugar de producción global (Dussel Peters, 1999: 10): es el nivel regional o local donde se realiza el proceso productivo de bienes y servicios, mismo que se segmenta en eslabones de valor agregado, así como también donde se da y se difunde el proceso de aprendizaje, el uso y desarrollo de tecnologías y procesos, la generación de empleos, y las formas de subcontratación (Dussel Peters, 1999).

Por tanto, son las economías de diferenciación, la producción flexible y en red, la multilocalización y el anclaje territorial lo que abre un espacio para el desarrollo local en la globalización (Boisier, 2004: 8). La calidad de respuesta local estará influenciada por la catálisis que los sistemas locales innovadores, y los actores institucionales como las universidades principalmente, puedan introducir en el medio local (Boisier, 2004: 21).

2. LAS EMPRESAS GLOBALES ASOCIADAS A LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES

Con el fin de entender los impactos económicos y territoriales de las empresas globales en la estructura productiva de la industria mexicana de muebles, es imperante el conocimiento de la cadena de valor en la que ésta se inserta, así como la definición de las actividades relevantes que agregan valor en el proceso de manufactura, mismas que están asociadas al desarrollo de procesos y productos, así como la incorporación del diseño, como elemento estratégico de diferenciación.

Según se establece en Lozano (2010: 149), la estructura productiva del sector muebles sigue una cadena de valor de 6 pasos, centrada en la manufactura, con actividades previas de diseño y acopio de mercancías para su transformación (insumos) que incorporan conocimientos del mercado, clientes, proveedores y calidades de insumos (eslabones anteriores), y actividades posteriores que implican en sí el proceso de comercialización principalmente a través de mayoristas y detallistas nacionales y extranjeros que canalizan los productos terminados al consumidor final (Figura 1).

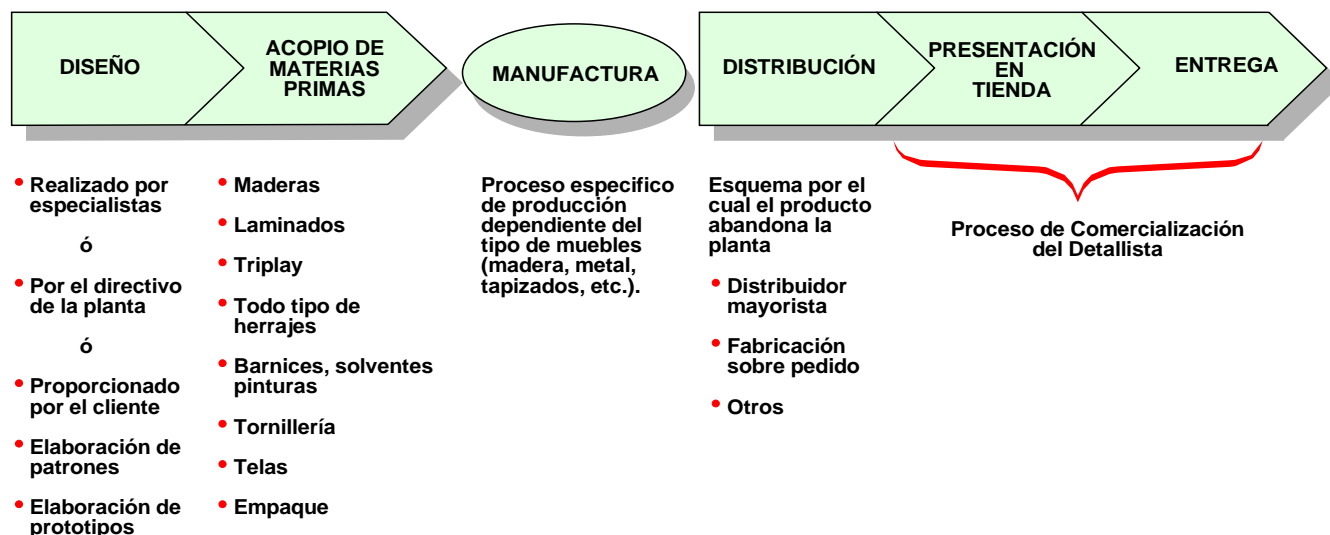


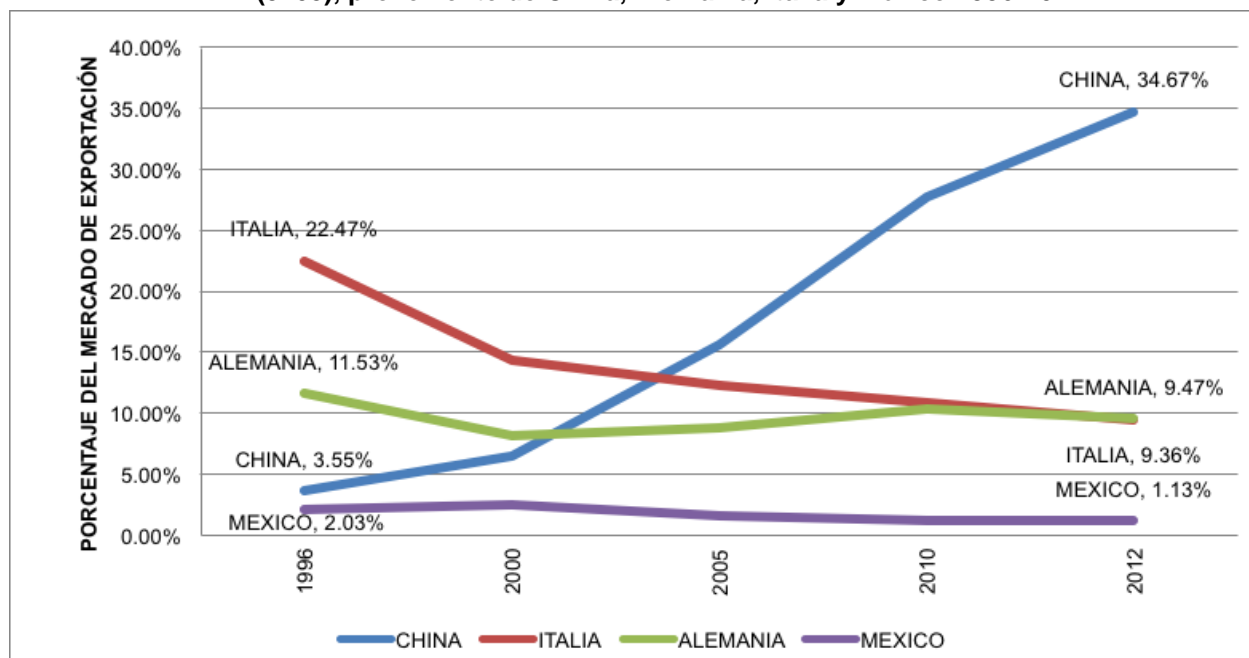
Figura 1. Estructura productiva del sistema productivo de muebles. Fuente: Lozano, 2010

Las modificaciones de la cadena de valor para un espacio económico específico, centrado en México, incluye considerar una dinámica multiescalar, en el que se reconoce la participación de los países en el mercado internacional, a fin de focalizar “las conexiones que afectan los términos de entrada a los mercados globales y la capacidad de los productores para escalar (upgrade)” (Lozano, 2010: 60).

En este sentido, China es el protagonista en la producción y exportación de muebles (Figura 2):

[En] las cifras de exportación al mercado mundial reportadas en la base de datos de comercio de commodities de las Naciones Unidas (UN Comtrade), se observa un incremento en la participación de China del 3.55% en 1996 al 34.67% en 2012, seguido de Italia y Alemania, como los principales exportadores a nivel mundial, y donde México evidencia en el mismo período una pérdida, al disminuir su porcentaje del mercado mundial del 2.03% al 1.13% (Lozano, 2015).

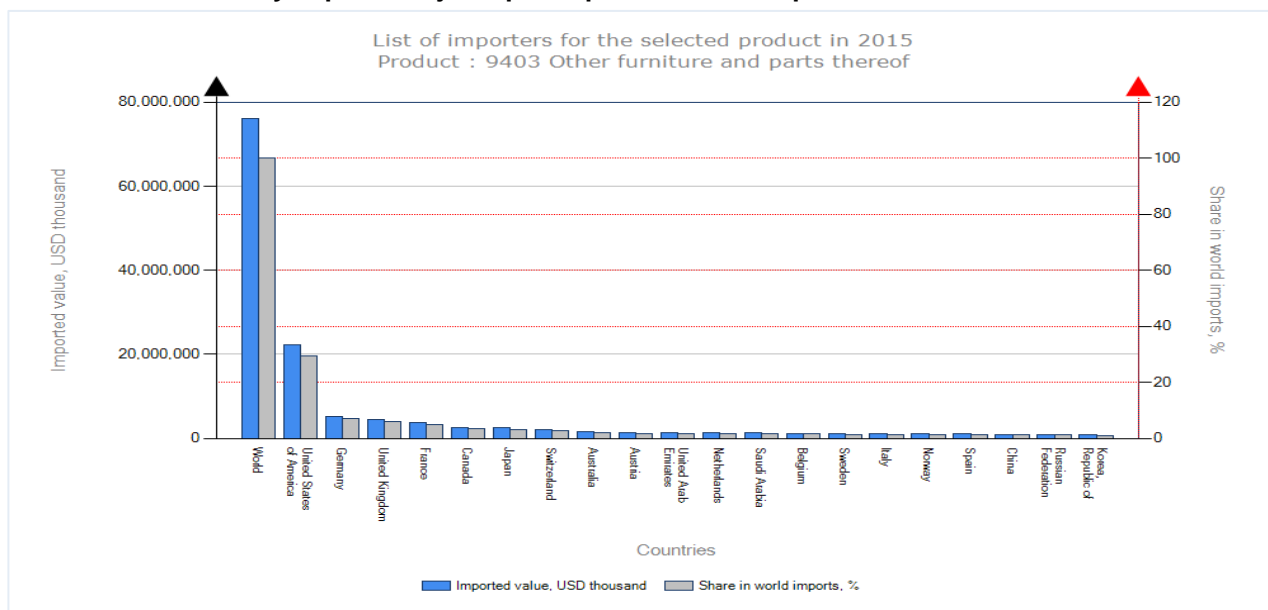
Figura 2. Porcentajes de participación en la exportación mundial de muebles y sus partes (9403), proveniente de China, Alemania, Italia y México 1996-2012.



Fuente: Lozano, 2015.

En tanto que Estados Unidos se establece como el principal consumidor de muebles a nivel mundial, seguido de otros países desarrollados como Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá y Japón (Figura 3),

Figura 3. Países importadores de muebles y sus partes (9403), según el valor importado en dólares y el porcentaje de participación en las importaciones mundiales.



Fuente: elaboración propia a partir de www.trademap.org

Lo anterior ha moldeado las tendencias mundiales de producción y comercialización de los últimos años, caracterizadas según se indica en la Tabla 2.

Tabla 2. Tendencias generales en la industria mundial de muebles

Área	Tendencia
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Las importaciones de muebles procedentes de los países asiáticos - Producción masiva de muebles - Empaquetado plano (flat-pack) - Muebles listos para ensamblarse
Distribución y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - La integración de los fabricantes con los distribuidores, lo cual ha generado canales exclusivos de venta - Las tiendas tradicionales de muebles están disminuyendo su poder de mercado, en tanto los distribuidores como Wal-Mart están ganando mercado. - El comercio electrónico para las compañías de muebles está considerado como la fuente de crecimiento más importante para el sector, dada la oportunidad de mejorar el diseño y el ensamblaje.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores jóvenes son el grupo de consumo de muebles más importante. - Los millennials buscan muebles pequeños, funcionales y asequibles, que encajen con un estilo de vida urbano y dinámico, así como que sean sustentables y amigables con el medio ambiente. - Cambio de la percepción de muebles de una compra para toda la vida, a muebles como elementos de moda desechables

Fuente: Elaboración propia a partir de Lozano, 2010, 2015 y Weinswig, 2016.

En este entorno, las empresas globales en el sector muebles establecen los lineamientos de actuación para los sistemas productivos locales, definen una gama de variables requeridas para competir y establecen las estrategias de escalamiento, de eficiencia colectiva, e innovación, de cara a crear un espacio competitivo global.

En México la presencia de empresas globales en la cadena madera-muebles contempla, entre otras que han instalado establecimientos/sucursales en la distribución de muebles a: Herman Miller desde 1996, Home Depot en 2001, Zara Home en 2011, mientras que H&M Home y Crate & Barrel se localizaron en 2013. Recientemente también la empresa Farabella, en alianza estratégica con Soriana anunciaron su incursión en el mercado mexicano (“Competencia estratégica”, 2016, junio 13). Sin embargo, dichas empresas no han abarcado un porcentaje de ventas que muestre un dominio del mercado, como si lo es por ejemplo, El Puerto de Liverpool, que reporta un porcentaje de mercado del 8.8 por ciento, según Hoovers (2014, citado en Fallon, 2014).

En lo que respecta a las empresas vinculadas con los eslabonamientos anteriores (insumos maderables), son pocas las participantes, entre ellas esta Arauco (Chile), quien a través de filiales, comercializa y distribuye los productos de madera importada (Achondo, Valenzuela y Vigneaux, 2013).

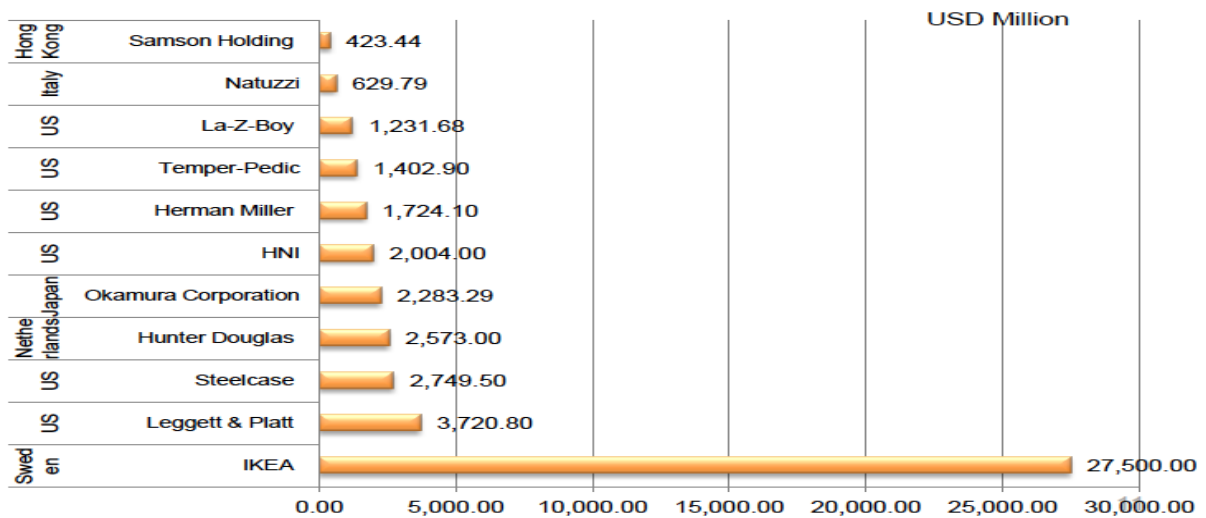
A continuación se presenta la revisión de dos empresas globales que gobiernan desde distintas posiciones la cadena de valor madera-muebles, y su inserción en México, representa una dualidad de oportunidades y vulnerabilidades: IKEA en la producción/distribución de muebles, de hacer realidad su arribo al país, puede generar impactos negativos a aquellos productores que tengan productos a precios bajos pero con menores niveles de calidad, diseño e innovación que los que pueda ofertar la empresa global, aunque también hay oportunidades para quienes

se involucren como proveedores en la cadena de suministro; por su parte la inclusión de MASISA y el fortalecimiento de su inversión en la dotación de maderas e insumos para la producción, representa crecer un mercado dominado por los flujos de importación.

a) El caso de IKEA, el gran distribuidor de muebles a nivel mundial

IKEA se presenta como el gran distribuidor de muebles, según el reporte de ingresos por venta en el mercado global de muebles de 2012 (Binh, 2013) (Figura 4).

Figura 4. Ingresos por ventas de las marcas globales de muebles en 2012.



Fuente: Binh, 2013.

La primacía de IKEA en la distribución de muebles ha estado dada por el desarrollo de su visión de negocios: “un amplio rango de productos muebles para el hogar bien diseñados, funcionales, a precios tan bajos que sea posible para la mayor parte de las personas adquirirlos” (Larsson, 2016: 79).

Las estrategias para localizar puntos de venta (distribución) en distintos países tanto desarrollados como emergentes, así como para seleccionar empresas que funjan como proveedoras en su cadena de suministro, ha sido revisada por diversos autores, entre ellos

Porter (1996), Sánchez (2013), Fallon (2014) y Larsson (2016), quienes además de interpretar, desde una postura microeconómica, la visión, planeación y administración de la empresa a fin de mantenerse como productora “sin fabrica”, y dominar el mercado de muebles en cuanto a la dirección (gobernanza), posibilitan el análisis de aquellos espacios que reciben, de manera directa o indirecta, los impactos de la empresa global.

Así, la incursión de este tipo de empresas, para casos como el de México, implica el acceso, participación y recomposición en distintos mercados: 1) en un mercado de consumo nacional, dadas las características potenciales del país en cuanto a su poder adquisitivo y el volumen de compradores potenciales; y 2) en un mercado de reventa, a partir del cual las empresas globales eligen proveedores a partir de quienes pueden comercializar los productos nacionales o importados con su propia marca o bajo su sello empresarial (en establecimientos propios) .

Según Sánchez (2013), IKEA es usualmente considerado como el distribuidor global que aplica la misma forma de inserción en los mercados en que opera; sin embargo en Fallon (2014) y Larsson (2016), se argumenta que este distribuidor asegura estándares éticos, ambientales y sociales en su cadena global de abastecimiento, siguiendo actividades estratégicas que combinan bajos costos de manufactura (resultado de la comercialización de productos listos para ensamblarse o flat pack, iniciativas de reducción de desperdicios y de conservación), elecciones propias de los clientes, servicios limitados al consumidor y un diseño modular de muebles.

La Tabla 3 muestra los factores, estrategias e indicadores recopilados a partir de una revisión bibliográfica de los autores que han documentado en distintos espacios la incursión de IKEA. La recopilación permite distinguir entre factores macro y microeconómicos, así como entre

estrategias e indicadores que son revisados por la empresa para la externalización de sus funciones de suministro.

Tabla 3. Factores, estrategias e indicadores de localización de IKEA

Factores	Estrategias e Indicadores de localización
Macroeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de atracción de la región • Tasa nacional de crecimiento (PIB) • Propensión al riesgo país • Ingreso per cápita
Microeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos <ul style="list-style-type: none"> • Transportación efectiva de insumos y componentes considerando distintas partes del proceso de manufactura y los almacenes ubicados a nivel global • Estrategia de distribución justo a tiempo • Instalaciones cercanas a los mercados y las tiendas de distribución • Estrategia de costos objetivos • Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de producción de los proveedores • Capacidad de desarrollo de nuevos productos, encontrar nuevos materiales y soluciones de producción. • Garantías de volumen de producción • Capacidad de establecer compromisos mutuos entre los proveedores y la empresa que incluyan el modelo de negocio y los valores de la marca. • Demanda <ul style="list-style-type: none"> • Gran volumen de población • Porcentaje de clase media y su poder de compra • Predisposición hacia el consumo en cadenas minoristas internacionales

Fuente: elaboración propia a partir de Deligounul, et al. (2013), Fallon (2014) y Larsson (2016).

b) Las multilatinas³: el caso de MASISA en México

A diferencia de IKEA, MASISA se integra en el mercado de la madera para muebles, específicamente de los tableros de madera, con poca competencia local, dado que los productores locales no producen con la suficiente calidad y cantidad para abastecer los requerimientos del mercado nacional. De hecho una de las debilidades de la industria mexicana de muebles está en la proveeduría de madera: “en Elizondo (2006) se reporta que de la producción total de madera, solo el 1.16 corresponde a la generación de tableros, en contraste con el 91.68% que es importado” (Lozano, 2010: 154).

³ Según Casilda (2015: 45), las multilatinas refieren a un termino acuñado por la revista América Economía en 1996 para denominar a las empresas locales que comenzaban a realizar negocios a lo largo y ancho de las Américas, o “con operaciones de valor añadido en el exterior” (Achondo, et al., 2013: 35).

MASISA está ubicada en 2014 en el número 15 como una de las mayores multilatinas privadas, y su estrategia de expansión busca obtener mayor tamaño, diversificación y beneficios (Casilda, 2015), dada la perspectiva de crecimiento que observan en la vivienda en Latinoamérica, y en la positiva tasa de consumo de tableros, así como la sustitución de madera sólida por tableros (Achondo, et al., 2013).

La estrategia de inversión en el mercado mexicano, incluye cuatro plantas industriales (40% del total) (Tabla 4), y 78 locales placacentro (23.5% del total de establecimientos en América Latina), donde comercializan sus productos y realizan proyectos de arquitectura de interiores (MASISA, 2015); ha sido motivada por la creciente demanda local, así como por la posición estratégica del país para atender a Estados Unidos y Centroamérica (Achondo, et al., 2013: 238), la siguiente:

MASISA llega en el 2002 a México iniciando con estrategias de comercialización de sus diversos productos. Para 2009-10 instala la primera nave para melamina 3 con una inversión de 4.5 millones de dólares. Así mismo, en el 2009 se adquiere en Durango a la empresa Arclean, hoy denominada MasNova de MASISA. Dentro de sus agresivos planes de expansión es en el 2012 que adquiere Rexel con todos sus activos en Zitácuaro, Chihuahua y Lerma por una suma superior a los 56 millones de dólares que involucran tanto la compra como una mayor inversión complementaria para actualizar su tecnología. En 2014 comienza el proyecto de MDF con más de 135 millones de dólares más una nueva línea de enchapado que se construyó en 2015 con una inversión de 2 millones de dólares (MASISA, 2016).

Tabla 4. Activos de MASISA en México

Planta	Durango	Chihuahua	Zitacuaro	Lerma
Capacidad Nominal En 2015 (Miles de m³)				
— Pb	155	276	184	0
— Melamina	96	117	86	17
Terrenos (m ²) en 2015	396	209	130	25

Fuente: Elaboración propia a partir de MASISA, 2015.

Asimismo, la estrategia competitiva de la multilatina incluye un modelo de negocios de triple resultado que considera de forma simultánea los ámbitos financiero, social y ambiental, e involucra los siguientes pilares estratégicos: una orientación al cliente final, innovación efectiva, marca y eficiencia operacional (competitividad en costos y gastos), así como un compromiso con la creación de valor y desarrollo sostenible (MASISA, 2015).

El modelo de negocios de esta empresa también considera el desarrollo de proveedores en las áreas de materias primas (fibras y resinas), repuestos y materiales, servicios de transporte, así como servicios de mano de obra.

Cabe destacar que la empresa ha considerado acciones locales ligadas al mejoramiento de la calidad de vida de los espacios donde se ubica. Para México se reportan las siguientes acciones de calidad ambiental, emprendimiento local, creación de empleo local y programas de educación:

En Zitácuaro [el] programa colaborativo de reforestación en un área pública (2500 personas beneficiadas). En Lerma 1000 personas participaron en actividades de reforestación en 4 zonas. Además, se desarrolló un plan de calidad medio ambiental colaborativo entre empresas para proteger el río Lerma. En Durango 40 proveedores y emprendedores apoyados. 2016: el programa continuará con al menos 15 nuevos emprendedores locales en Durango y 40 en Zitácuaro. La nueva planta MDF empleó a 120 vecinos de la comunidad. En Zitácuaro se desarrolló [una] sala de entrenamiento en computación para la comunidad (140 estudiantes). En Chihuahua se apoyó un centro de rehabilitación social para jóvenes. 500 personas impactadas a través de actividades deportivas. 2016: creación de un programa para carpinteros (MASISA, 2015: 67).

3. REFLEXIONES FINALES

En el capitalismo global, las empresas multinacionales han considerado diversas estrategias de inserción que han evolucionado, desde la exportación, los acuerdos de licencias o franquicias, la absorción o fusión de empresas, hasta la localización de establecimientos productivos o la formación de cadenas de suministro que implican la manufactura y comercialización “sin planta”. Siendo entonces que el tipo de productos definen la inclusión a la cadena de valor que precisa de formas específicas de innovación y coordinación (gobernanza) entre los actores empresariales e institucionales involucrados.

Se presentan asimismo dos caras de una misma moneda, en relación a los retos de inclusión de las empresas globales en el espacio local: 1) la forma en la cual las empresas globales requieren administrar su cadena global de suministro, y 2) la manera en que las empresa locales combinan sus propias reglas y las impuestas por las globales, para el cumplimiento de los requerimientos de producción, comercialización, diseño o servicios (Deligonul, et al., 2013).

En los dos casos que aquí se presentaron, el de IKEA y MASISA, se aprecian dos estrategias diferenciadas: mientras la selección de las localizaciones de IKEA continua con ampliar su cadena de suministro con nuevos proveedores más grandes, capaces y estratégicamente situados (Ruiz, 2015: 127); MASISA busca no sólo abarcar mayores mercados, sino también invertir y poseer centros de producción y comercialización propios para expandir sus operaciones. Así también, dada la información con la que se conto en este avance de investigación se aprecia que MASISA desarrolla acciones locales para el beneficio de las localidades donde se instala, proponiendo así un modelo de valor compartido como lo propone Porter y Kramer (2011).

En este sentido, las capacidades empresariales, de negociación, acción colectiva, visión compartida, cooperación con otros (como los actores del territorio), así como las necesarias capacidades técnicas que requieren la incorporación de conocimientos e innovaciones, se convierten en un punto central en los sistemas productivos locales, para una mejor inserción en las cadenas de suministro, así como para amortiguar los impactos negativos y aprovechar los positivos que significa la transformación de la cadena de valor dada la presencia de los actores globales.

Para la industria mueblera mexicana, la participación de empresas globales en la cadena de valor representa a la vez una oportunidad y una amenaza, dados los distintas actividades en que se ubican, y el hecho de que México como país productor que ha venido a menos en sus niveles de competitividad, puede fortalecer su capacidad productiva, impulsar sus estrategias de diseño e innovación, o en el peor de los casos, focalizarse sólo como punto estratégico para la comercialización de productos muebles hechos principalmente en Asia.

BIBLIOGRAFÍA

Achondo De Solminihac, R., A. Valenzuela Altimira, y F. Vigneaux Ramírez. (2013). Perfil estratégico de empresas multilatinas de origen chileno y sus filiales en el extranjero. Santiago de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Recuperado el 19 de abril de 2016, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114942>

Arrancó planta de MDF de MASISA en México. (2016, abril 13) *Notifix*. Recuperado de <http://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-tableros/36150-arranco-planta-de-mdf-de-MASISA-en-mexico>

Bair, J. (2001). Casos exitosos de pequeñas y medianas empresas en México: La industria del vestido en Aguascalientes. En Dussel Peters, E. (Coord). *Claroscuros. Integración Exitosa de las Pequeñas y Medianas Empresas en México*. Pp. 63-105. México: CEPAL, CANACINTRA, Editorial Jus, S. A. de C. V.

Bair, J., y E. Dussel Peters. (2006). Global commodity chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras. *World Development*. Vol. 34, no. 2, pp. 203-221

Biles, J. J. (2010). Redes de producción globales y políticas regionales. *Ciudades*. 87, julio-septiembre. Pp. 24-30. Puebla, México: RNIU.

Binh Dam, H. (2013). Furniture industry – Vietnam & global market outlook. Recuperado el 13 de junio de 2016, de <http://es.slideshare.net/damhuybinh/furniture-industry-vietnam-summary-global-market-outlook>

Boisier, S. (2004). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?. En *Actas del Encuentro Internacional Desarrollo Local en un Mundo Global*. Del 3 al 23 de diciembre de 2004. España: EUMED-NET, Universidad de Málaga.

--- (1999). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. En Boisier, S. *Teorías y Metáforas sobre Desarrollo Territorial*. Pp. 59-89. Santiago de Chile: CEPAL.

Casilda Bejar, R. (2015). Las multilatinas, avances y tendencias. *Boletín Económico de ICE*. N° 3061. Pp. 45-54. Recuperado el 16 de abril de 2016, de

[http://www.revistasice.com/CachePdf/BICE_3061_45-](http://www.revistasice.com/CachePdf/BICE_3061_45-54_37DCD08A98DA0EA6C17F6C4AA2652373.pdf)

[54_37DCD08A98DA0EA6C17F6C4AA2652373.pdf](http://www.revistasice.com/CachePdf/BICE_3061_45-54_37DCD08A98DA0EA6C17F6C4AA2652373.pdf)

Competencia estratégica de Soriana a Home Depot y Walmart. (2016, junio, 13). Notimueble #393. Recuperado de, www.notimueble.com.mx/electronico/393

Coronado, S. (2015, diciembre, 17). IKEA analiza instalar planta en Nuevo León, afirma gobierno local. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/>

Deligonoul, S., U. Elg, E. Cavusgil, P. Ghauri. (2013). Developing strategic supplier networks: an institucional perspective. *Journal of Business Research*. 66. 506-515

Dussel Peters, E. (1999) La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa. Serie Desarrollo Productivo, núm. 55. CEPAL, Santiago de Chile.

Fallon, M. (2014). *IKEA: a review of recent international expansion and opportunities within Mexico's urban cities*. American University, Kogod School of Business. Recuperado el 19 de abril de 2016, de

<http://aislandora.wrlc.org/islandora/object/aislandora%3A10475/datastream/PDF/view>

Gereffi, G. (2005). The Global Economy: Organization, Governance and Development. En Smelser, N. y R. Swedberg (eds). *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd Edition. Pp. 160-182. Princeton University Press.

--- (2002). Globalización, Cadenas Productivas y Pasaje de Naciones a Eslabonamientos Superiores. El Caso de la Industria Internacional del Vestido. En Basave, J., et al. *Globalización, Capitalismo Actual y Nueva Configuración Espacial del Mundo*. Pp. 89-134. México, IIE, UNAM, UAM.

--- (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo*. Vol. 32, Núm. 125 (abril-junio). México: Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 9-37.

Humphrey, J. (2004). *Upgrading in Global Value Chains*. Working Paper no. 28. Geneva: International Labor Office.

Larsson, R. (2016). IKEA's almost fables global supply chain – a rightsourcing strategy for profit, planet and people. En Monden, Y., y Y. Minagawa (eds.). *Lean management of global supply chain*. Singapore: World Scientific Publishing.

Lozano Uvario, K. M. (2015). El impacto comercial de las importaciones chinas en el mercado mexicano de muebles: efectos y respuestas locales. En Dussel Peters, E. (Coord.) *América Latina y el Caribe – China. Economía, comercio e inversión 2015*. Pp. 359-378. México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios China, México.

--- (2010). *Desarrollo Local a partir de los Sistemas Productivos Locales: el Caso de la Industria Mueblera de Jalisco*. Tesis de Doctorado México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2010. Disponible en: http://132.248.9.195/ptb2011/febrero/0666755/0666755_A1.pdf

MASISA. (2016). Complejo Industrial Forestal MASISA. Recuperado el 16 de junio, 2016, de <http://www.MASISA.com/mex/complejoindustrial/>

--- (2015). Memoria anual. Informe integrado financiero, social, ambiental. Recuperado el 27 de junio de 2016, de http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf

Pietrobelli, C., R. Rabellotti, y E. Giuliani. (2006). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. En Pietrobelli, C. y R. Rabellotti (editors). *Upgrading to Compete. Global value chains, clusters, and SMEs in Latin America*. Pp. 251-298. Washington, USA: Inter-American Development Bank.

Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre.

Recuperado el 13 de abril de 2016 de,

<http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/503/1/HBR%20-%20What%20is%20Strategy%20-%20Michael%20Porter%20%28Harvard%29.pdf>

Porter, M., y M. Kramer (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.

América Latina. Enero. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de

<http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>

Trade Map, Centro de Comercio Internacional (ITC). Recuperado de, www.trademap.org

Ruiz Durán, C. (2015). *Crisis y rediseño del capitalismo en el siglo XXI*. México: Universidad Autónoma de Baja California, Miguel Ángel Porrúa.

Sánchez, J. E. (2008). El poder de las empresas multinacionales. *X Coloquio Internacional de Geocrítica. Diez años de cambio en el mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Recuperado el 27 de junio de 2015, de

<http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/449.htm>

Sánchez Ubidia, J. P. (2013). *The expansion of Ikea towards new emerging markets – the ecuadorian case*. Aarhus University, Business & Social Sciences Department of Economics and Business Administration. Recuperado el 13 de junio de 2016, de http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/55575131/Thesis_final.pdf

Vargas Castro, J. A. (2008). *El desarrollo local en el contexto de la globalización*. Primera reimpresión. Toluca, Estado de México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Vázquez Barquero, A. (2002). El desarrollo endógeno, respuesta de las comunidades locales a los desafíos de la globalización. En Basave, J. *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*. D. F., México: IIE, UNAM, UAM-A, Miguel Angel Porrúa.

--- (1999). *Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones sobre Desarrollo Endógeno*. Madrid, España: Ediciones Pirámide

Vázquez Barquero A., y A. Sáez Cala. (1995). La dinámica de los sistemas productivos locales. El caso de la industria del calzado en España. En Vázquez Barquero, A. y G. Garofoli (Editores). *Desarrollo Económico Local en Europa*. Pp. 189-214. Madrid, España: Colegio de Economistas de Madrid.

Weinswig, D. (2016). A deep dive into the US furniture market. Fung Bussiness Intelligence Centre. Recuperado el 13 de junio de 2016 de, <http://www.lifung.com/wp-content/uploads/2016/02/US-Furniture-Market-Report-by-FBIC-Global-Retail-Tech-Feb-9-2016.pdf>