

## La vinculación Universidad-Pyme en el desarrollo de Clúster

Área de Investigación: Administración de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**Luis Héctor Quintero Hernández**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

México

[hectorquintero@yahoo.com](mailto:hectorquintero@yahoo.com)

# XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## La vinculación Universidad-Pyme en el desarrollo de Clúster

### Resumen

A partir de la década de los ochenta, la política educativa en México intenta ajustarse a la lógica de mercado que propone transferir los conocimientos de las universidades hacia los sectores económicos para impulsar la innovación y hacerlos más competitivos. La evolución de la tecnología y el crecimiento de la globalización, estimularían el desarrollo de este paradigma que se ha venido instalando con mayor fuerza dentro del quehacer universitario. Para muchos autores la pequeña y mediana empresa (Pyme), debe considerarse como un motor de desarrollo, siendo el primer eslabón de las cadenas productivas. Es por ello, que este estudio pone especial atención en este tipo de empresas. En estas condiciones de cambio educativo e importancia de las Pymes, cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué papel juega la vinculación universidad-empresa para la Pyme? ¿Ha tenido la pyme un papel relevante, dentro del sector mueblero?. Para dar respuesta a estas interrogantes, se abordará un análisis, revisando las condiciones que presenta el sector mueblero de Ocotlán, Jalisco. La información fue obtenida en un trabajo de campo realizado a finales de 2009.

**Palabras clave:** Pyme, vinculación, universidad, clúster, desarrollo regional.

### Abstract

Starting the soon 80's educational policy in Mexico. Mexico tries to match the market logic, that proposes of these is conveying universities knowledge to the economic sectors to foster innovation and make them more competitive. The evolution of technology and globalization growth, stimulate development of this paradigm that has been set up with more strength into the university work. For many authors, small and medium enterprises (SMEs) should be regarded as an engine of development, been the first step in the productive chains. This is why this study pays particular attention to these businesses. In these conditions of educational change and the importance of SMEs, we should ask the following questions: What role does the link university-business does for SMEs? What conditions must be considered in this situation? To answer these questions, it will be discussed a theoretical analysis taking as sample companies in the furniture industry, the information was obtained in a study conducted in late 2009.

**Keywords:** SME, linkages, university, clústers, regional development.



# La vinculación Universidad-Pyme en el desarrollo de Clúster

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realiza una discusión sobre el papel que potencialmente puede presentar la Vinculación Educación Empresa (VEE), considerando al sector universitario y su relación con la industria mueblera de Jalisco.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y las empresas ocupan un papel relevante en el desarrollo de las regiones. Las primeras tienen como función la detección de las necesidades sociales y la adecuación de cultura hacia las necesidades de los nuevos tiempos. Las empresas conforman a los sectores productivos, son firmas encargadas de satisfacer a la demanda tomando las decisiones de ¿Qué producir? ¿Cómo producir? y ¿Cuánto producir?

En los últimos años ha sido común considerar que los sectores productivos y académicos pueden articularse para contribuir con el desarrollo económico local así como con la competitividad y crecimiento de las unidades productivas. La VEE se ha considerado como una necesidad para la modernización de los sistemas educativos y que se encuentra presente en el conjunto de las nuevas reformas. La construcción de los conceptos que se realizan sobre la misma, la llegan a considerar como parte de una gran revolución educativa, ligado esto a la idea de las nuevas corrientes pedagógicas. Estas últimas afirman que mucho del conocimiento aprendido en la escuela se adquiere haciendo, es decir, realizando actividades que sean significativas para el estudiante.

La vinculación, debe entenderse como un hecho social que buscará la promoción de los valores humanos a la vez que permite que las organizaciones productoras de bienes y servicios superen sus dificultades económicas. El fundamento de los nexos de cooperación entre las empresas y las unidades académicas es que sus mecanismos de cooperación contribuirán al mejoramiento de las condiciones sociales de individuos y comunidades.

En estas circunstancias, es válida la realización de algunos interrogantes, ¿existe una estructura de vinculación en las regiones de Jalisco? ¿Pueden detectarse beneficios y perspectivas para el desarrollo regional y sectorial en Jalisco, a partir de la revisión de la vinculación?

El objetivo del documento es presentar una revisión acerca de la forma en que se presentan las condiciones de VEE, en el caso de la región mueblera de Ocotlán. Esta actividad económica inició en los sesenta, actualmente se ha consolidado como una de las fuentes de ingreso más importantes no solo para el municipio de Ocotlán sino también para la región Ciénega.

El reconocimiento del denominado Clúster Mueblero en Ocotlán, lo ha consolidado con una actividad con posibilidades para el mercado exportador, por lo que podría esperarse que la VEE, contara con el potencial, para enfocarse al fortalecimiento de un polo de desarrollo, capaz de generar un crecimiento económico estable. Existe desconocimiento de la estructura de vinculación que se presenta en la región, por lo que es importante generar conocimiento acerca de

http://com  
informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

este proceso que estimule el mejoramiento y fortalecimiento en el diseño de estos nexos, a fin de conseguir beneficios para ambos sectores.

El trabajo fue realizado a partir de observaciones obtenidas a través del desarrollo de sesiones de grupo y revisión del sector mueblero de Ocotlán realizada durante el año 2010, se toma la perspectiva de clúster propuesta por Porter (1999a), para caracterizar al sector económico analizado. Intentando destacar que papel viene cumpliendo la VEE dentro de este sector económico.

El documento presenta dos apartados. Primero se discute el concepto de vinculación y la función que esta cumple dentro de las estructuras productivas. Enseguida se presenta el desarrollo de la vinculación con la industria mueblera y las características de la misma. Se muestra la manera en que se ha articulado la vinculación entre el sector mueblero y académico en la región. Finalmente se muestran las conclusiones.

### **La vinculación educación empresa**

La VEE, se refiere al hecho social en donde ocurren nexos de cooperación y colaboración entre los IES y los sectores productivos.

A pesar de que la vinculación, ha sido considerada como una necesidad para la modernización de los sistemas educativos y que se encuentra presente en el conjunto de las nuevas reformas. La construcción de los conceptos que se realizan sobre la misma, parecen convertirla en un reflejo del enfoque paradigmático neoliberal, cuyos supuestos consideran la vinculación desde una gran revolución educativa, hasta visualizarse como la estrategia que permitirá a los países superar sus problemas de desarrollo.

Marúm y Padilla (2004) señalan la necesidad de reconocer para la vinculación, el propósito común de apoyarse mutuamente para lograr los propósitos. Ello implica que la generación de enlaces debe buscar beneficios mutuos tanto a la universidad como a los sectores productivos, pero no debe ser olvidada la función social de la educación, como una actividad central que haga realidad el discurso gubernamental de la vinculación así como el papel de la educación.

Para Dagnino (2005), en torno a estos enlaces, existen señales mal entendidas, que a la vez da lugar a cinco manifestaciones erróneas:

- La idea de relacionar la Universidad Latinoamericana con el sector productivo es novedosa.
- La existencia de vínculos universidad-empresa es un fenómeno actual.
- La producción científica y tecnológica de las universidades no tuvo demanda en el pasado.
- La producción de las universidades ha sido inadecuada para la producción de bienes y servicios.
- El modelo de sustitución de importaciones no generó demanda de investigación y desarrollo.

En el caso de los países latinoamericanos estos nexos pueden considerarse dentro de dos variantes. Es una vinculación con la sociedad en sus múltiples dimensiones y campos o se trata de una vinculación específica con las unidades productivas. Las características generales de tales variantes se muestran en la tabla 1-1.

<http://coinforma>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

TABLA 1-1. Variantes de vinculación que presentan las IES	
Vinculación con la sociedad en sus diversas dimensiones	Esta dimensión de la vinculación se relaciona con el con el desarrollo social y político, promoviendo el mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales y la adecuada integración de valores y tradiciones locales.
Vinculación con los sectores productivos	Esta forma de vinculación es más restringida, la actuación de las IES se visualiza limitada a sus nexos con las unidades productivas como: industrias, comercios y otras empresas de servicios, preferentemente privadas. Esta dimensión de la vinculación ha crecido en importancia debido a los procesos de de globalización e integración industrial, comercial y financiera.
Fuente: Elaboración propia con datos de Alcántar y Arcos (2004)	

Según Alcántar y Arcos (2004), en América Latina, y en especial para México el primer tipo de vinculación, registra una connotación amplia, debido a los diversos atributos que los organismos gubernamentales, empresariales y educativos le han adjudicado. En cambio para países como Estados Unidos de América, Canadá e Inglaterra y otros más del ámbito internacional, la vinculación entre las IES y los sectores productivos se caracteriza por ser una función trascendente e importante, siendo además una necesidad vital.<sup>1</sup> En esta última está centrado el interés de este estudio.

La idea de vincular el conocimiento y el desarrollo tecnológico industrial no es nueva, ya fue planteada y puesta en marcha desde el siglo pasado en Alemania, a partir de las ideas de Humboldt (Varela, 1999). El modelo de relación entre la docencia e investigación, implicó un modelo de organización para la universidad que, antes de cruzar el Atlántico para fortalecerse en las universidades estadounidenses, había pisado ya las instituciones germánicas. Varela (1999), afirma que la vinculación además aparece en los países ex socialistas donde también se generó cierta experiencia de vinculación entre las universidades y el sector productivo. Estos fueron intentos parciales por impulsar el crecimiento económico y tecnológico. Esta última situación está en función del desarrollo histórico, explicado fundamentalmente a partir de la aplicación de nuevas fuentes de energía y al avance de la ciencia en sus múltiples dimensiones.

La nueva etapa del proceso de vinculación aparece en los años ochenta, cuando la competencia generada por la apertura comercial fue ascendente y el recorte de financiamientos hacia las universidades, hizo urgente la búsqueda de fondos alternativos. El estado ante la reducción de su papel como interventor y rector, ha jugado un papel importante como regulador de este proceso de vinculación, generando políticas públicas que promueven la búsqueda de enlaces entre las universidades y los sectores productivos.

Esta vinculación es la búsqueda por medios directos o indirectos de apuntalar las actividades de todas las unidades de producción de bienes y servicios mediante el aprovechamiento adecuado de los conocimientos científicos y tecnológicos disponibles. El objetivo es fortalecer la capacidad competitiva de los sectores productivos de los países, en la era de la información y globalización.

En esta era de la información, la incorporación intensiva del factor conocimiento ha contribuido a los cambios que ocurren en los procesos y estructura de la producción. En la economía de la

diversidad donde los recursos de las empresas presentan diferencias, en las innovaciones también aparecen estas características. Algunos ejemplos de funciones que han comenzado a operar con mayor fuerza dentro de la empresa, donde se requiere de información y empleo de conocimientos, es la aplicación de sistemas de control estadístico para buscar la reducción de errores e inventarios y con ello también la reducción de los costos de operación.

López (2001), señala que debido a la importancia alcanzada por el conocimiento, una característica común de la alta tecnópolis, es encontrar en su centro un conjunto de universidades que son encargadas de producir y difundir información entre las empresas. Por ello la investigación, es decir la generación de conocimientos aplicable a soluciones se convierte poco a poco en un servicio comercial, acercándose a la lógica de mercado, donde opera la relación cliente-proveedor.

Un riesgo que señalan Mantilla y Miranda (2005) es que, quien busque dar respuesta a problemas teóricos o metodológicos poco tangibles, cuentan con mayor posibilidad de ser excluidos de la distribución de fondos.

No siendo la vinculación, un proyecto del todo nuevo, es bajo el neoliberalismo donde las fuerzas del mercado mantienen un papel determinante como agente que asigna y distribuye recursos, cuando los nexos entre la educación y el sector productivo recobran viabilidad inscrito en un nuevo entorno: crisis del estado, demandas ciudadanas e incremento de la competencia. En este nuevo marco, en el que también la industria demanda insumos e innovación constante, se convierte en el escenario que estimula la coordinación y el interés por refortalecer los vínculos entre la academia y la firma.

Esta visión para la vinculación, ha sido determinante para el desarrollo de la universidad en América Latina, que ha colocado el interés por su interacción con la empresa como una línea prioritaria para su agenda, solo comparada con las funciones de docencia e investigación.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

México, D.F.

## La VEE en el sector mueblero

A partir del 2008 el Centro Universitario de la Ciénega de la Universidad de Guadalajara (CUCIENEGA) con el objeto obtener una vinculación más estrecha de cara a la sociedad realizó un diagnóstico de necesidades y problemas del entorno regional, para desarrollar planes de acción conjunta entre los distintos actores sociales. Este fue un insumo estratégico para el CUCIENEGA con el fin de empatarlo con la oferta educativa de pre-grado, postgrado y la investigación, y con ello, de forma colegiada, establecer la pertinencia de nuestros programas.

Este apartado colegiado menciona que de conformidad con el artículo 22, párrafo I, inciso b de la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, que a la letra dice, “Centro Regionales, los que organicen y administren sus programas académicos, en atención a necesidades regionales multidisciplinarias.

La figura inicial para este propósito fue la creación del Polo de Desarrollo Social y Económico de la Región Ciénega, del CUCIENEGA, el cual buscaría acelerar el proceso en el que todos los agentes, especialmente universidad, empresa y gobierno, así como otras estructuras sociales, establecen un marco de cooperación y comunicación continua, aprovechando las sinergias

<http://congreso@fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

existentes y fomentando un proceso de retroalimentación permanente entre ellos, con una visión de desarrollo regional.

Este Polo atendería las necesidades regionales multidisciplinarias involucrando las tres divisiones con las que cuenta el CUCIENEGA: División de Ciencias Económico Administrativas, División de Estudios Regionales y Sociales y la División de Desarrollo Biotecnológico todas estas con sus respectivos departamentos y programas educativos. Además de la creación de proyecto del Trébol del Conocimiento el cual concentraría en un solo espacio físico los institutos, centros y laboratorios de investigación lo cual permitiría contar con infraestructura adecuada, ampliar y mejorar la investigación científica y aplicada que brinde servicios a la comunidad.

Las áreas creadas en el Polo son: La incubadora la empresas de tecnología intermedia, la Consultoría Universitaria, el Centro de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas (Consultoría Especializada), el Centro de Innovación y Diseño, la transferencia científico tecnológica y la creación de cursos y diplomados de negocios los cuales tienen un carácter integrador orientado a fortalecer el campo del ejercicio profesional en el CUCIENEGA.

### Áreas en Prospectiva

- Centro de Patentes y de la Propiedad Intelectual
- Centro de soporte a la Transferencia Tecnológica
- Red de plataformas tecnológicas e Innovación abierta
- Parque Científico y Tecnológico de la Ciénega
- Mediación y Resolución de Conflictos
- Innovación, Gobernanza y Estudios de Opinión
- Intervención Psicosocial e Instituciones
- Bufetes Jurídicos
- Centro de Periodismo y Comunicación

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Un impulso fundamental para las actividades del Polo, es la integración a los programas educativos de las Practicas Profesionales.

Este Polo que en la actualidad por normatividad universitaria no pudo ser institucionalizado de esta forma ahora se consolida como el Centro de Innovación, Incubación y Diseño (CIID). El cual de acuerdo al diagnostico fue el instrumento que coadyuvó para la intervención del CUCIENEGA en el desarrollo del Clúster Mueblero de Ocotlán.

## Desarrollo del clúster mueblero de Ocotlán

En esta parte se presentan las características del sector mueblero de Ocotlán, se muestran sus antecedentes y la organización de la industria, así como el papel jugado por la vinculación dentro de la misma.

## Antecedentes del Clúster mueblero de Ocotlán

A partir de 1935 hay un cambio notable en la actividad industrial de Ocotlán, con el establecimiento de empresas como Nestlé (1935), Celanese (1947) e Industrias Ocotlán (1962); en los 60 comienzan a aparecer una serie de empresas subsidiarias: entre ellas, es importante

<http://comunicacion.unam.mx>

informacion@sociedad.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

hacer notar la aparición en el escenario productivo de Ocotlán talleres de muebles cuyo origen tiene que ver con la madera que un tiempo fue requerida para la construcción de cámaras de producción de leche condensada en Nestlé.

Con el tiempo y los reajustes de personal de estas grandes empresas se empieza a gestar una nueva etapa de industrialización, a través del surgimiento de una generación de emprendedores que más tarde daban forma a la industria mueblera ocotlense, ya que para ese entonces ya se identificaba una gran cantidad de personas preparadas y conocedoras de la fabricación de muebles; muchos de los cuales habían trabajado en las empresas de la familia Chavoya.

En la actualidad la ciudad de Ocotlán es conocida por sobresalir en la industria mueblera, donde este sector se ha consolidado como uno de los principales generadores de empleo y desarrollo regional, ya que esta industria se ha propagado hacia los municipios vecinos como: Poncitlán, Tototlán y Jamay por mencionar algunos de estos, actividad a la cual han dedicado toda su energía, experiencia y recursos con el objetivo de lograr el éxito en este mercado.

En estos municipios gran parte de la población se mantiene de trabajar en este gremio tal es el caso de las personas que nos comparten su experiencia en este trabajo, del cómo vivir día a día con lo que se gana en fábricas y tiendas donde se muestran los muebles, las mujeres también están dentro de esta industria ya sea como encargadas de fábrica, operadoras o secretarias estas se hacen presentes y en su familia se puede ver mejores rendimientos económicos.

Aunque existe una gran heterogeneidad dentro de la industria mueblera de la región en cuanto a la capacidad productiva, administrativa y tecnológica de los productores, se pueden generalizar algunas de las características más comunes en este estudio.

Por lo que, en general se detecta que la producción de muebles de la región es en un 95% salas, comedores, recamaras y centros de entretenimiento. Fabricados principalmente de aglomerado, MDF, HDF, flexiboard y tablero panel. Existe muy poca incursión hacia el mercado de muebles de oficina, cocina y construcción.

El estilo predominante en la industria es artesanal, con escaso diseño y poco avance tecnológico, en estos puntos es dónde las empresas de la región buscan invertir para presentar una oferta de muebles con calidad y a bajo costo no permitiéndose entrar en la recesión alcanzando una alta productividad, contando para ello con procesos automatizados y tecnología de punta de principio a fin.

Se observa además una búsqueda por trascender el aspecto rústico y robusto de los muebles mexicanos al cual se había acostumbrado el mercado internacional; hoy la diversidad de estilos del mueble hecho en México es un signo de la oferta nacional.

Básicamente su producción es comercial con pocos productores para segmento alto, sus clientes son en su mayoría las grandes tiendas departamentales como: Elektra, Coopel, Liverpool (Fabricas de Francia), Sears, Hermanos Vázquez, Famsa, SAM's, Muebles Plasencia, Muebles Dico, Muebles Troncoso, Mundihogar, Excel, Albassan, Frey, Rosend, Maple, D'europa, Dixy, Vanbeuren, Artex, Habitanía y Bender, entre otras.

<http://co>

informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Estas empresas que están bien posicionadas en el ramo, cuentan con un buen desarrollo de la mercadotecnia y múltiples puntos de venta, que brindan una cierta estabilidad económica al productor pero que reducen en muchas ocasiones sus márgenes de utilidad ya que estas tiendas ofrecen distintas ofertas y facilidades de pago como: descuentos por fin de temporada, meses sin intereses, abonos semanales, entre otros y que muchas veces estos instrumentos de venta castigan de utilidades del productor.

Dentro de esta gama de características comunes de la industria mueblera ocotlense podemos detectar la siguiente problemática.

La falta de innovación en estilo, diseño, multifuncionalismo, materiales y colores, la monotonía en el diseño está acompañada con la producción del mismo modelo por varios productores, pero no como una forma de generar economías de escala.

Dentro de la región la especialización se ha dado en base a la experiencia y el cariño a esta actividad tradicional, la preparación, capacitación y profesionalización solo está presente en el 8% de las industrias de la región, empresas que ya cuentan con tecnología de punta y personal altamente capacitado.

La mayoría de estas empresas carece de liquidez para soportar grandes inventarios lo que trae consigo que se amplíen los tiempos de entrega, además se vuelven las financieras de las grandes tiendas departamentales.

Los costos de transporte se elevan debido a la corrupción, robo o secuestro de unidades en algunos casos. El costo estándar puede variar del 5% en la zona centro hasta un 20% en algunas regiones del norte y sureste del país.

Solo el 38% menciona haber adquirido maquinaria de 2008 a 2010. Aunque no todas las compras de maquinaria y herramientas sea nueva.

El 30% ha desarrollado maquinaria o herramientas, pero no se ha documentado para su venta en toda la industria.

El 85% de la maquinaria es importada principalmente de E.U, Italia, España y Alemania. Aunque últimamente se ha venido incorporando a esta lista Brasil.

Solo el 23% de las empresas muebleras de la región está planeando adquirir maquinaria en el 2011.

En este contexto el conocimiento de las necesidades del consumidor es el factor más importante para la permanencia de esta industria en la región por lo que se analizan las características más relevantes de compra entre las que se encuentran: un producto de calidad a bajo costo, con buenos acabados, que en estos tiempos tengan una adecuada funcionalidad y estética para ganar espacios.

Además de esto el consumidor persigue otros factores importantes para su decisión de compra como son: precio, atención, proximidad, variedad, diseño, calidad, prestigio de la marca, imagen y facilidades de pago.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Si bien es cierto que la competencia internacional se ha incrementado de forma importante, también es cierto que los productores de la región han logrado mantener su mercado debido a que este todavía se encuentra acostumbrado a los muebles robustos, con una mejor calidad y durabilidad. Muchos de los muebles que entran al país son para armarse por el propio comprador y son de baja calidad, aunque ya algunas tiendas departamentales envían ya el producto y en unos días más remiten a los técnicos para su armado incluido en el precio inicial.

Aunque esta nueva idea de “hágalo usted mismo” aún no está arraigada en México, es una opción que se debe considerar para la adaptabilidad al modelo internacional expuesto en el propio sector. IKEA la empresa sueca líder en el mercado mundial de muebles para armar (que cuenta con más de 250 tiendas en aproximadamente 35 países), ha demostrado que este modelo de negocio funciona.

Las mejoras en el diseño y niveles de productividad en los procesos es la única forma de competir con los productos de importación que cada vez tenemos en nuestro país en mayores porcentajes. Por lo que debemos aprovechar el alto consumo de mueble moderno que se tiene en la actualidad creando diseños de acuerdo a la demanda, todos estos puntos característicos de la industria y el conocimiento del contexto internacional nos llevan a analizar a fondo los mecanismos que nos permitan llevar a cabo estos ajustes.

**Tabla 1-4 Fortalezas y debilidades de la empresas del sector mueblero de Ocotlán**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Concentración de empresas del mismo sector en la región Plantas con suficiente capacidad de producción Tecnología, equipo y procesos en común Mano de obra especializada en el sector Materias primas comunes Ubicación geográfica en línea directa (Guadalajara-Michoacán-Cd. de México) Centros de exposiciones propios Experiencia de producción y ventas en el sector	Falta de unidad entre los propios productores de la región Robo de materias primas Falta de empaque y embalaje adecuados Proveeduría (importación indirecta) Baja diferenciación del producto debido a la falta de diseño e innovación Falta de capitalización para conservar inventarios de stock adecuados Bajo posicionamiento de las marcas locales debido a se vende con marcas de las grandes tiendas departamentales
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Desarrollo de Plantas de producción modelo Especialización y división de la producción por componentes Desarrollar una empresa de compras en común para sustituir la adquisición de productos de importación y mejorar la red de proveedores locales Creación de un Centro de Diseño e Innovación para el desarrollo de modelos en común Posicionamiento de mercado desarrollando una marca común,	Competencia desleal Inseguridad nacional Políticas Públicas dispares a las necesidades del sector Apertura a importaciones con mejor diseño y precio Estancamiento del crecimiento de la industria en los últimos años Inestabilidad de la economía nacional (inflación, tasas de interés, tipo de cambio, entre otros).

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

generando ventas a escala Desarrollar un modelo repetible y eficiente para su producción por varias de estas empresas. Parque Industrial especializado en el sector. Integración de toda la cadena de valor
--

## Estructura del clúster mueblero de Ocotlán

Los Clúster son un modelo de desarrollo regional que busca consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios más característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido. El concepto de Clúster fue popularizado por Porter (1999b) en su famoso libro *La ventaja competitiva de las naciones*, publicado a principios de la década de los noventas.

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.

El desarrollo del Clúster Mueblero de Ocotlán (CMO) está ligado a la existencia de una concentración natural e importante de empresas del sector en la región de la Ciénega que aunque se ha denominado como perteneciente a Ocotlán esta actividad se ha venido desarrollando activamente en los municipios aledaños, principalmente en Poncitlán. Esta región y la Zona Metropolitana de Guadalajara producen el 70% de la producción de este sector en el estado.

Si bien es cierto se cumplía uno de los aspectos relevantes para el desarrollo del CMO como era la concentración de empresas de un mismo sector, hacía falta complementariedad entre los mismos. Existía ya una relación de redes verticales, es decir, productor-productor. Más para que se pudiera desarrollar el clúster de forma adecuada era necesario la integración y complementariedad de toda la cadena de valor, es decir el desarrollo de redes horizontales para lo cual se desarrollaron cinco fases.

### Fases de intervención en el desarrollo del Clúster

- Fase 1. Diagnósticos tecnológicos
- Fase 2. Diagnósticos financieros
- Fase 3. Desarrollo de SCM
- Fase 4. Desarrollo de CRM
- Fase 5. Desarrollo del Centro de Diseño

Las fases 1 y 2 fueron de reconocimiento de la industria, haciéndose la descripción y análisis del estado que guardaba cada una de las empresas, ya que el 98% de estas son pequeñas y medianas empresas (Pymes) y su heterogeneidad era un aspecto muy importante a determinar para poder estratificar proyectos específicos para cada caso regulando su integración de acuerdo a sus características.

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

En las fases 3 y 4 se desarrollo la Gestión de las Relaciones con los Clientes y la Gestión de la Cadena de Suministro conocidas por sus siglas en ingles (CRM y SCM), esto con la finalidad de complementar la Cadena de Valor tanto hacia atrás como adelante, es decir, Proveedores-Productores-Clientes, con el propósito de poder establecer el desarrollo de compras en común, ventas en común y generación de empresas productoras y comercializadoras de productos y servicios específicos para la generación de economías de escala.

En la fase 5 se creó un Centro de Diseño debido a que una de las problemáticas más importantes era la diferenciación en el diseño, mejorar la técnicas de diseño, capacitar a sus diseñadores con software especializado en el diseño de muebles que además cumplieran con características de ecodiseño.

El desarrollo de estas fases trae beneficios a todos los agentes económicos involucrados vía vinculación y alianzas estratégicas aplicadas, como lo son: industria, universidades (estudiantes-maestros-ingresos propios y aprovechamiento de capacidades), gobierno, cámaras y organismos empresariales, así como a su entorno en general.

Beneficios del Clúster hacia su entorno

- Generan mayor derrama económica en la región o zona de influencia.
- Prestigio de la región al elaborar el producto común y con mejor calidad.
- Respuesta rápida a los cambios de la industria.
- Generación de economías de escala.
- Especialización de las empresas en Productos, procesos y maquinaria.
- Fortalece las industrias de la cadena de valor.
- Eleva los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas.

## CONCLUSIONES

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad Universitaria

Es importante mencionar que la permanencia del CMO es multifactorial pero entre las conclusiones que arroja este estudio para potencializar su desarrollo se encuentran:

- Mantener e incrementar la cooperación, que es la base de la actividad del Clúster.
- Dar seguimiento y buen fin a las líneas estratégicas prioritarias.
- Lograr la integración y complementariedad de toda la cadena de valor.
- Mejorar la competitividad de todos los integrantes del Clúster.
- Consolidar el cambio de la actitud empresarial hacia la colaboración para competir.
- Que las Cámaras y Asociaciones permeen con celeridad este cambio de actitud.
- Vinculación más estrecha con las Universidades.
- Seguimiento puntual de las diferentes variables mercadológicas a nivel nacional e internacional la cual permita encontrar nuevos nichos de mercado.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Bibliografía

- Alcántar, V. M. y Arcos, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (1). Consultado el día 22 de Marzo de 2010 en: <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-enriquez.html>
- Dagnino, Evelina 2005 "Meanings of Citizenship in Latin America" en IDS Working Papers (Brighton: University of Sussex).
- López Leyva Santos (2001). La vinculación con las empresas. Una nueva función de las instituciones de educación superior en México, Revista de Educación Superior, numero 120, volumen XXX (4) octubre-diciembre, Pág. 89-104.
- Mantilla Gutiérrez Lucía y Miranda Guerrero (2005). "Vinculación entre ciencia y tecnología con el sector Empresarial: historia y posibles consecuencias del viejo y renovado anhelo" en La política gubernamental en ciencia y tecnología: efectos en la universidad Pública, Mantilla Gutiérrez Lucía y Peredo Merlo María Alicia (compiladoras), Universidad de Guadalajara, Pág. 337-375
- Marúm, Espinosa Elia y Padilla, López José Trinidad (2004). "La vinculación de la universidad pública con el sector productivo", en **Revista de la Educación Superior** Vol. XXXIII (1), No. 129, Enero-Marzo, México, pp. 117-126
- Pere Escorsa (1994). Experiencia de vinculación de la universidad con los sectores productivos en España, en Revista Electrónica Espacios. Vol. 15 (1) Venezuela, consultado el 3 de Diciembre de 2009 en página de Internet: <http://www.revistaespacios.com/>
- Porter Michel E. (1999a). "Cúmulos y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones", en Ser competitivo, capítulo 7, editorial DEUSTO, España, Pág. 203-288
- Porter, M. (1999b). "La ventaja competitiva de las naciones", en Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones, Deusto, Pág. 163-202
- Varela Petito, Gonzalo (1999). "Un nuevo desafío para las universidades, la vinculación con el sector productivo" en Universidad Contemporánea Política y gobierno, Tomo 11, Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, Edit. Porrúa, México, Pág. 87-10

### Otros documentos

- Ley de fomento a la ciencia y la tecnología en el Estado de Jalisco, en Periódico oficial del Estado de Jalisco, sábado 6 de mayo de 2000, Guadalajara Jalisco, Tomo CCCXXXV, decreto número 18291,
- Programa Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco 2001-2007, gobierno del estado de Jalisco, 2003, pp. 285-284

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510