

# ESTRATEGIAS DE VALORIZACIÓN VÍA EL DISEÑO Y LA CERTIFICACIÓN AMBIENTAL. ESTUDIO COMPARATIVO DEL DISTRITO INDUSTRIAL DE TLAQUEPAQUE Y TONALÁ Y EL SISTEMA DE INTEGRACIÓN VERTICAL DE LA COMUNIDAD DE IXTLÁN EN OAXACA

*Alejandro Mercado Celis<sup>1</sup>*

*Dan Klooster<sup>2</sup>*

## RESUMEN

Para enfrentar la competencia global, algunos productores mexicanos que cuentan con poca tecnología buscan generar ventajas competitivas por medio del uso de recursos locales; estéticos y sociales, tales como sus tradiciones artesanales, la cooperación entre las empresas, certificaciones de estándares ambientales y sociales. En este artículo se analizan las estrategias competitivas implícitas entre dos redes de producción de muebles en México. La primera, en Tlaquepaque y Tonalá, en el Estado de Jalisco, comprende un distrito industrial dinámico de industrias artesanales compuesto por pequeñas empresas productoras artesanías y artículos de decoración así como de muebles de estilos rústico y mexicano. La segunda red, en Oaxaca, está compuesta por tres comunidades indígenas dueñas de su propia reserva forestal que con sus respectivas fábricas de muebles constituyeron una empresa de riesgo compartido, o *integradora*, en la cual los diseños y los costos de producción son compartidos, y son dueños de varios puntos de venta y una marca propia. Para los productores en ambas redes, el fracaso para competir en una economía cultural implica caer en una competencia de precios bajos, ingresos restringidos, y por lo tanto en crecientes condiciones de vida marginales

---

<sup>1</sup> Doctor en Planeación Urbana, UAM-Cuajimalpa, [amercado@correo.cua.uam.mx](mailto:amercado@correo.cua.uam.mx)

<sup>2</sup> Doctor en Geografía, Redlands University, [Daniel\\_Klooster@redlands.edu](mailto:Daniel_Klooster@redlands.edu)

para los trabajadores y escasas posibilidades de conservación ambiental. En este artículo se afirma que las redes de producción sostenible deberían aumentar por un lado la generación de valor, y por el otro lado la captura de valor para los trabajadores y para la naturaleza. Es necesario no perder de vista que la realización de este doble objetivo pasa forzosamente por la prueba del mercado; lo producido debe de ser competitivo y apelar al consumidor internacional, de otra manera los esfuerzos locales no serán retribuidos.

**Palabras clave:** Economías de aglomeración, Distritos industriales, Integración vertical.

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización de los mercados amenaza a las industrias tradicionales en los países en desarrollo, tales como el calzado, la ropa, los artículos de decoración para el hogar, la joyería y los muebles. Industrias tradicionalmente de baja tecnología, intensivas en mano de obra, y cuyos insumos dependen fuertemente de recursos naturales. Una estrategia para conservar la competitividad regional en estas industrias es competir en costos, lo que se traduce casi siempre en bajos salarios, sobre explotación de los recursos renovables y la consecuente degradación de la capacidad de los ecosistemas para recuperarse. La elevación en los costos ambientales y sociales de este tipo de competitividad frente a los mercados globales, traslada dichos costos hacia el futuro o a otros lugares. Pero esa no es la única estrategia de desarrollo frente a la globalización, un creciente número de estudios señala que tales sectores pueden sobrevivir e incluso prosperar si logran implementar prácticas y relaciones localmente construidas para competir exitosamente en una economía de consumo cultural cuya base de competencia sea la calidad y no el precio únicamente.

Por economía de consumo cultural de calidad, entendemos un amalgama de características incorporadas al objeto de consumo y que incluyen aspectos tales como el diseño, la identidad

asociada a las marcas, la incorporación exitosa de recursos estéticos regionales, el rasgo distintivo de la cultura regional. Por otra parte, la competitividad en un mercado de consumo cultural debe apoyarse también en el control de la calidad asociado con las denominaciones de origen, apelaciones regionales, y otras certificaciones –sociales y ambientales- así como una participación activa de los productores en redes sociales de producción y distribución, entre otros factores. Los elementos antes enumerados agregan valor a la producción y por lo tanto un aumento del precio de estos productos en los mercados globales (Storper et al., 2007; Scott, 2000).

Un tercer elemento en nuestro concepto de economías de consumo cultural también incluye aspectos de distribución del valor. Sabemos que en la apropiación y distribución del valor en una cadena productiva intervienen una serie de factores que se deben de tomar en cuenta; tales como las rentas de monopolios y marca, los precios mínimos del Comercio Justo (*Fair Trade*), las cadenas de suministro cortas de algunas estrategias alternativas de mercadeo agrícola, e incluso las regulaciones formales y las prácticas informales que protegen el bienestar social y las cualidades ambientales. En muchas regiones, el hecho de no competir con éxito en una economía de la cultura innovadora (valorizada) implica una guerra de precios bajos, ingresos restringidos, y pocas posibilidades para invertir en el manejo ambiental o el bienestar social.

En este artículo examinamos las estrategias implícitas de competencia en dos circuitos de producción de muebles y artículos de decoración para el hogar en México. Identificamos los mecanismos de generación y de distribución de valor en estos casos, y desarrollamos el concepto de redes de producción sostenible, que estarían en condiciones de inducir suficiente valor a los trabajadores y a los ecosistemas gestionados para apoyar el bienestar social y la conservación de los servicios ambientales.

## **Redes de producción sostenible**

Las cadenas de productos tradicionales vinculan la naturaleza, productores, distribuidores, diseñadores, ONG's, agentes del gobierno, consumidores y a otros actores, en redes de producción que generan y distribuyen valor. El análisis de estas cadenas permite apreciar las conexiones entre consumidores, productores y trabajadores; hacer énfasis en la desigual distribución de poder entre los actores y en las relaciones sociales de producción; y mostrar cómo cada vez más estas redes alcanzan una escala global. En este sentido, una Cadena Global de Producción (*Global Commodity Chain*, GCC) se define como una red de organizaciones y procesos de producción que resulta en un producto terminado (Bair, J. & Werner, M., 2011; Ponte, 2002; Raikes et al., 2000; Gereffi & Korzeniewicz, 1994).

El concepto de gobernabilidad ayuda a explicar la coordinación en la producción de bienes. Gracias a este concepto, se reconoce que el comercio de bienes y servicios a lo largo de una cadena es frecuentemente más que una serie de transacciones de mercado en condiciones de libre competencia. En muchos casos, las empresas líderes influyen fuertemente en lo que se va a producir, cómo, dónde, y por quién (Gereffi et al., 2001, 2005; Gereffi & Korzeniewicz, 1994). En las cadenas dirigidas por el comprador, por ejemplo, los grandes distribuidores determinan ampliamente qué se produce y a qué precio. Cada vez más, resulta importante entender estas estructuras de gobernabilidad a medida que los sistemas de producción se fragmentan globalmente, y están menos afectados por la regulación gubernamental de las naciones (Gereffi, 2001).

Cuando la conceptualización de los procesos de producción incluye tanto a los fabricantes de muebles como a las revistas de moda y diseño, o a los supermercados y los líderes sociales, o los distribuidores de productos forestales y los activistas medioambientales, la gobernabilidad puede ser vista como un fenómeno de redes que contiene empresas privadas de múltiples

sectores, organizaciones no-gubernamentales, y actores del gobierno (Leslie & Reimer, 2003). La red de gobernabilidad abarca diversos actores, dando lugar a nuevas esferas de autoridad y nuevos mecanismos para proveer y mantener bienes públicos (Eden, 2009; Klooster, 2005; Ponte & Gibbon, 2005; Gereffi, 2001; Humphrey & Schmitz, 2001).

La gobernabilidad de las redes de productos básicos es importante para el desarrollo regional porque afecta la generación y distribución de valor (Barrientos, S., 2013; Barrientos, S. et al., 2011; Henderson et al., 2002). El concepto de cadena de valor sugiere que el valor de un producto básico idealmente se incrementa en cada paso de su transformación a lo largo de la cadena de producción (Dicken, P, 2011). Por ejemplo, el diseño puede agregar valor de manera significativa a un producto al incrementar sus cualidades estéticas o utilitarias. La valorización innovadora es el proceso por medio del cual una empresa o una economía regional mejoran su capacidad para ingresar a nichos económicos más rentables y/o tecnológicamente más sofisticados, y de mayor exigencia en trabajo cualificado. El valor de la producción se puede mejorar gracias a la innovación y/o transferencia tecnológica, la coordinación conducente a mejorar la calidad, la actualización de las competencias laborales, y mediante rentas derivadas del uso de la marca (Navas-Alamán, L., 2011; Humphrey, J. & Schmitz, H., 2000; Gereffi, 1999). El mejoramiento ocurre cuando las fábricas pasan de la manufactura de productos simples a complejos, de baja diferenciación a alta diferenciación. También ocurre cuando una red de empresas pasa de una producción en masa de bienes estándar a una producción flexible de mercancías diferenciadas, de mayor valor, que cumplen los requerimientos de compradores que, a su vez, venderán bajo su propia marca. Y ocurre también cuando las economías regionales endogenizan etapas claves de producción y desarrollan sus propias marcas y redes de distribución (Henderson et al., 2002; Ponte, 2002; Fitter & Kaplinsky, 2001; Gibbon, 2001; Gwynne, 1999).

Muchas de estas estrategias de actualización tienen claros efectos en la distribución de valor. Por ejemplo, cuando las regiones pasan de proveer a las grandes empresas con cadenas globales y empiezan a desarrollar sus propias marcas y redes de distribución, la región capta más valor. Sin embargo, según la distribución de poder entre las empresas en las distintas etapas de producción, el valor agregado en una etapa puede ser capturado por otras empresas en etapas posteriores (Craviotti, C., 2012; Craviotti, C. et al., 2008; Gwynne, 1999; Watts, 1996). La producción de café ilustra este caso. La valorización innovadora del café, a través de mejoras en el cultivo y de estrategias en el manejo del grano, produce valor agregado pero, tras la caída del pacto internacional del café, el actual contexto internacional permite que los importadores, tostadores y distribuidores se queden con la mayor parte del valor generado a lo largo de la cadena de producción en detrimento de los productores. Con frecuencia, la globalización de las redes de producción de productos básicos trae consigo la caída de precios, especialmente para los productos provenientes de industrias de baja tecnología, intensivos en mano de obra y cuyos insumos dependen de los recursos naturales, como los zapatos, textiles, y los productos básicos de la agricultura tropical. Por otra parte, los monopolios, carteles, sindicatos, y el “Comercio Justo”, son otros ejemplos claros de estrategias organizacionales que intentan capturar y distribuir parte del valor generado en la cadena de producción. El valor también puede ser capturado para beneficio local a través de políticas gubernamentales a través de las formas de propiedad de la empresa y según aspectos internos del gobierno corporativo (Coe et al., 2008; Henderson et al., 2002).

En cuanto al aspecto del “mejoramiento ambiental” de las cadenas productivas, este es una estrategia que busca que los sistemas productivos eviten o reduzcan el daño ambiental (Marchi et al., 2013; Oliveira, 2008). Esta estrategia intenta resistir la tendencia general de la CPG de externalizar costos de producción ambientales, el mal manejo de recursos naturales, dañar ecosistemas, y contaminar (Dicken, P, 2011). Ni el mejoramiento social ni el medioambiental

necesariamente incrementan el valor capturado por las empresas a lo largo de la cadena productiva. Sin embargo, estas formas de mejoramiento son formas de captura progresiva de valor que afectan profundamente la contribución de las cadenas productivas al desarrollo regional.

Si consideramos el aspecto medioambiental en las cadenas de producción global, podemos distinguir diferentes tipos de contextos institucionales en que se forman las cadenas productivas. Estos tipos incluyen, la sociedad civil como base de las cadenas de producción (Glin et al., 2012), asociaciones intersectoriales para formas de acción colectivas basadas en el Mercado (Bitzer et al., 2013), el uso de certificación de sustentabilidad (Ponte & Cheyns, 2013; Conroy & Beatley, 2007) certificación forestal (Dauvergne & Lister, 2011; Herr & Muzira, 2009) sindicatos, políticas gubernamentales (Henderson et al., 2002), códigos de protección al trabajo (Craviotti, C., 2012; Craviotti, C. et al., 2008), y la forma en que la regulación laboral afecta la integración de las cadenas productivas (Azmeah, 2014; Werner, 2012). Estos enfoques muestran como las instituciones afectan profundamente la gobernanza de las cadenas, el mejoramiento, la generación y distribución de valor. Demuestra que los arreglos locales institucionales, tales como la membrecía, política y procedimientos de las organizaciones involucradas son muy importantes para el funcionamiento de las cadenas. Sin embargo, los estudios de estos factores no se han centrado en la generación y distribución de valor sino en la intersección entre instituciones y la dinámica de las cadenas y su efecto en los resultados que tienen en aspectos como la equidad e inclusión.

Cuando conceptos como la reproducción social y el mantenimiento de los servicios de los ecosistemas son considerados parte de las redes de producción, es posible apreciar las implicaciones de las redes de producción para el desarrollo sostenible. Nosotros planteamos

que las redes de producción sostenible generan y conducen suficiente valor al trabajo y la naturaleza para permitir su reproducción y aumento.

Resumiendo la discusión anterior, CPG (cadenas de producción global) presentan desafíos importantes para el desarrollo local. Por una parte, si los productores locales no participan en las CPG, sus productos puede ser que no sean competitivos con productos similares que sí están inscritos en CGP. Por otra parte, entrar en CPG ofrece a las firmas y a las regiones posibilidades de permanecer en los mercados y elevar la generación de valor, pero estas oportunidades serán limitadas por la competencia de firmas con influencia relevante sobre la gobernanza de la cadena. Otro problema es que una mejora dentro de la CPG que se traduce en una mayor captura de ingreso económico no garantiza el mejoramiento social o medioambiental de las regiones.

### **Panorama del sector forestal y productor de muebles de madera en México**

En general, la estrategia competitiva implícita de la producción forestal y de muebles de madera en México se basa en extraer valor del trabajo y la naturaleza, apoyándose en salarios bajos y evitando inversiones para el cuidado de los bosques. Por otra parte, la competencia con muebles importados, con la madera importada, y con la madera ilegalmente cosechada pone en riesgo a los pequeños productores mexicanos y a los encargados del manejo forestal, muchos de los cuales son ejidos y comunidades agrarias.

Los investigadores reconocen cada vez más que la comunidad forestal mexicana integra más efectivamente el uso del bosque, el desarrollo rural y la conservación biológica que las grandes concesiones o las prohibiciones regionales contra el aprovechamiento forestal. Desafortunadamente, el área de producción de un bosque legalmente controlado con un plan de manejo forestal y supervisado por un técnico forestal es menor que el área potencial de



producción, la cosecha legal es menor que la cosecha potencial, y ambas están disminuyendo lentamente.

Los precios bajos de la madera constituyen un reto adicional para las comunidades forestales. La tala ilegal disminuye el precio de la madera, pone en desventaja a los productores que tienen mayores costos debido a que invierten tiempo y dinero en planes de manejo forestal, cumplen con las regulaciones y pagan impuestos. Mientras tanto, el balance del comercio forestal está declinando, principalmente debido a las importaciones provenientes de Chile, Estados Unidos, Canadá, y China. En 2008, el déficit de productos forestales en México fue de 5 mil 800 millones de dólares. La mayoría de los cuales fue papel, cartón, productos de celulosa y pulpa de madera. Sin embargo, la madera y las manufacturas de madera también contribuyeron en tal déficit. De manera similar, el balance del comercio de muebles de madera fue positivo, pero disminuyó de 367 millones de dólares, en 1999, a 14 millones en 2008 (Zúñiga, 2010; Zúñiga & CCMSS, 2010b, 2010a).

### **La red de valor de producción de muebles en Tlaquepaque y Tonalá**

En el caso de las industrias de artes decorativas (muebles, accesorios para el hogar, vajillas, lámparas, adornos, etc.) crear ventajas competitivas importantes o lo que nosotros llamamos una valorización innovadora implica evitar estrategias basadas solamente en reducción de costos (salariales, de insumos). Al contrario, se genera una valorización importante al competir con base a una calidad superior, al introducir tendencias que imponen modas y, por ende, en la adaptación y el cambio rápido de diseños. La producción de muebles vinculada al distrito de Tlaquepaque y Tonalá está inserta en el sector de artes decorativas (también referidas genéricamente como artesanías) y por lo mismo está directamente vinculada a su estética y formas de competencia en los mercados nacionales y extranjeros. Los objetos decorativos y los muebles de este distrito forman parte de lo que podríamos llamar una estética de “look

mexicano”, esto quiere decir una estética que se vincula con la imagen de México por la difusión de iconos e imágenes mexicanas como por ejemplo toda la iconografía de la pintora Frida Kahlo o los diseños de animales fantásticos que retrata el barro bruñido.

Hay que destacar que a diferencia de otros distritos de artesanías el diseño en general y en particular el de los muebles en Tlaquepaque y Tonalá ha ido cambiando a lo largo de los años, desde muebles rústicos apolillados hasta muebles de madera sólida de grandes proporciones y maderas finas llamados estilo hacienda, pasando por muebles que incorporan materiales e iconografía producida en las artesanías locales. En general e independientemente de estilos y etapas, el *look* de ser muebles mexicanos, hechos a mano y de madera sólida ha sido una constante. Esta estética le ha permitido a los productores de muebles incorporarse a los mercados y circuitos de venta de las artesanías locales, reforzándose estos sectores entre sí (Mercado Celis, 2006).

La estructura organizativa de las empresas vinculadas al distrito de Tlaquepaque y Tonalá, refleja una estructura donde dominan la producción a baja escala en pequeñas empresas, la subcontratación y la presencia importante de intermediarios. Es decir estamos hablando de un sistema desintegrado donde existen mecanismos de coordinación convencionales producto de procesos socioeconómicos históricamente contruidos. Base de este sistema ha sido la herencia de los talleres de cerámica de Tonalá presentes desde la época prehispánica, la preeminencia del artesano y su taller en la práctica ha impulsado el sistema de subcontratación limitando la aparición de empresas grandes integradas. Por otra parte, los artesanos y empresarios han mostrado históricamente un pragmatismo con respecto a la transformación de las técnicas y el diseño de sus productos. Pragmatismo por el que han sido atacados en diferentes etapas siendo acusados de emplear una estética “comercial” o “no auténtica”. Junto con este pragmatismo de modificar diseños e incorporar motivos y tendencias “comerciales” el

distrito ha sido también muy flexible en su capacidad de incorporar nuevos productos y técnicas no tradicionales en la región. Así podemos ver en la actualidad que el distrito está formado por una producción importante de artículos de decoración usando además de la tradicional cerámica, materiales como el vidrio, el papel maché, el hierro, la cantera, el cuero, la plata y la madera.

En el distrito han existido empresarios y artesanos que han liderado la introducción de materiales, técnicas y diseños que han impactado profundamente la producción y la generación de valor en la zona. Solo por mencionar a algunos destacamos a Jorge Wilmont y Ken Richards que introdujeron el horneado a alta temperatura en los talleres de cerámica; Sergio Bustamante quién desde sus Talleres en Tlaquepaque y Tonalá introdujo el papel maché y la joyería, además de un estilo personal en el diseño; la familiapreciado, artesanos exitosos que fueron influyentes en el desarrollo comercial de Tlaquepaque; La familia Camarena y el vidrio rojo, y así podríamos seguir con muchos ejemplos más. Este proceso lo podemos ver también en el caso de los muebles. Por ejemplo, la influyente tienda de muebles y objetos decorativos *Antigua de México*, inició en los sesentas con la compra de artesanías de la región de Guadalajara y otros centros artesanales de México para ser enviados a la frontera de Nogales. En 1970 los dueños abrieron una tienda en Tlaquepaque, en una de las viejas casonas de la calle Independencia. Esta tienda fue innovadora en cuanto a que no limitó su inventario a artesanías locales y tradicionales e incorporo la venta de muebles antiguos de los que se encuentran en las haciendas de la región de Jalisco. Poco tiempo después, paso a la producción directa de estos muebles abriendo talleres propios y subcontratando otros. El impacto local no se hizo esperar, otros vendedores al menudeo en el área empezaron a imitarlo, introduciendo el estilo *hacienda* de estos muebles en sus tiendas mientras que otros pequeños empresarios iniciaron la producción de los mismos. Pionera también fue Martha Figueroa quién contribuyo a difundir una nueva estética del tradicional equipal, combinando diferentes estilos y materiales. Si bien

los productores de equipal se concentran en Zacoalco municipio cercano al área Metropolitana de Guadalajara, su relación con el distrito de Tlaquepaque y Tonalá es directa en términos de sus relaciones de producción, distribución y comercialización.

El sector de los muebles vinculado a la producción de artesanías y objetos decorativos probó ser muy lucrativo, aunque las cifras de exportación por localidad y producto son inexistentes en México, sabemos que las exportaciones de muebles rústicos a los Estados Unidos se incrementaron a partir de los años noventas y otros estudios han documentado el éxito en la exportación de este tipo de mueble en diferentes periodos (Harner, 2002). La gran generación de información estética y productiva en el Distrito de Tlaquepaque y Tonalá aunado a la gran capacidad de los productores de absorber y reinterpretar dicha información se manifiesta en la rápida transformación de los diseños y materiales empleados y la participación en segmentos de mercado diversos. Un ejemplo de esto es la incorporación de trabajos en hierro y cerámica en los muebles y objetos de madera. Estos materiales se usan tanto para muebles de casa como de jardín y tiene una variedad de aplicaciones en artículos para el hogar. Este subsector tuvo un crecimiento rápido en los años noventa y continua comercializándose, ya que hay una gran demanda para este tipo de producto en Estados Unidos y Canadá.

Por otra parte el distrito no sólo ha sido atractivo para pequeños y medianos empresarios, con el tiempo, el crecimiento en la producción de muebles de madera atrajo al distrito de Tlaquepaque y Tonalá a talladores altamente calificados, sobre todo atraídos por la introducción de una línea muy exitosa de productos basados en esculturas y figuras de madera coloniales y religiosas. El tallado a mano de productos de madera tradicionalmente ha sido parte importante del *look* mexicano y es usado intensamente. De hecho, los talladores son los trabajadores mejor pagados en el distrito.

Lo que es importante notar de la organización de este distrito de producción de muebles y objetos decorativos es que está organizado de forma no jerárquica, es decir no existen ni instituciones formales ni grandes empresas o intermediarios que dominen la producción en la zona. Por otra parte la difusión del conocimiento estético y técnico no pasa en su mayoría, por canales formales de venta y compra de diseños, sucede vía mecanismos informales como la observación directa, la copia, el movimiento de trabajadores y artesanos, o la transferencia directa de compradores nacionales y extranjeros. La transferencia de conocimiento (imitación, difusión, cambio e innovación de diseño) es facilitado por la proximidad espacial de todos los actores en la aglomeración: productores, vendedores al menudeo, compradores, exportadores y todos los involucrados de alguna manera en el sistema.

Un actor clave en las redes dentro del distrito son los llamados “consolidadores” (Mercado Celis, 2006). Estos actores son intermediarios entre los compradores extranjeros y los productores locales, se les conoce como consolidadores porque iniciaron su participación en el distrito embalando y agrupando los pedidos en contenedores con dirección a diferentes ciudades, reduciendo costos de transporte para los compradores. Estos actores tienen varias funciones en el distrito que van más allá del simple papel de ser intermediarios para las exportaciones. Son muy importantes por los nexos y conductos de difusión de información que facilitan entre productores locales y mercados externos, resuelven y reducen costos de transacción en las negociaciones iniciales, el seguimiento de la producción y en la comunicación en general para subsecuentes rondas de exportación. Por otra parte al ser actores imbuidos en el sistema local de Tlaquepaque y Tonalá operan con una cartera de productores con los que se han generado lazos de confianza y reputación, por lo que la sobre explotación que caracteriza a muchos intermediarios en los sectores artesanales en México es atemperado por esta mutua interdependencia.

Tlaquepaque y Tonalá frente a otros distritos artesanales en México presenta dinámicas de agregación de valor importantes. La capacidad del distrito para incorporar nuevos diseños, ofrecer una amplia gama de productos y para ofrecer los servicios de apoyo necesarios para exportar, le han permitido vender sus productos a mejores precios y por lo mismo obtener más ganancias. La agregación de valor en el distrito, es tanto el resultado de la capacidad de los talleres y empresas de absorber diseños y técnicas como del conjunto de recursos colectivos que se han gestado en Tlaquepaque y Tonalá. Sin embargo, cuando planteamos el problema de la distribución del valor en la localidad el asunto se vuelve problemático. Continua existiendo un segmento de artesanos desconectados de los mercados externos y los cuales enfrentan presiones de costos más fuertes, están ubicados en los segmentos de calidad y diseño más bajos. Por otra parte, los trabajadores asalariados que entrevistamos en el 2000 y posteriormente en el 2010, percibían salarios similares a los de la Maquiladora de exportación en la frontera norte. Estos eran salarios alrededor 2.3- 2.5 salarios mínimos mensuales. Estos son salarios bajos y las condiciones de trabajo en muchos casos son precarias y basadas en relaciones paternalistas.

En contraste con Oaxaca, la organización social o comunitaria en Tlaquepaque y Tonalá es deficiente o débil. A lo largo del tiempo han existido organizaciones artesanales pero han tendido a fracasar y desaparecer. Esta falta de organización podría tener un efecto perverso en la distribución del valor localmente. Por otra parte la incorporación de medidas de valorización vía la certificación ambiental en el consumo de madera y otros productos naturales es completamente inexistente. La falta de incorporación de medidas de una mejor gratificación a los trabajadores y una certificación ambiental reduce considerablemente los posibles beneficios locales y regionales.

## **La red de valor de producción de muebles en Oaxaca: 50 años de mejoramiento en la industria forestal comunitaria**

El caso de Oaxaca en contraste a Tlaquepaque y Tonalá es un sistema de integración vertical en donde se han unido bajo una corporación comunitaria las etapas de producción maderera, diseño y desarrollo, fabricación y distribución de muebles. Los vínculos formales o informales con el sector de artesanías y de objetos decorativos inmensamente rico en la región es inexistente y por lo mismo la valorización vía un diseño y penetración de mercados externos es muy baja. En cambio la organización comunal de la que emerge este sistema sí ha logrado generar procesos de valorización vía captura de los ingresos económicos de las ganancias de cada etapa de la cadena productiva y vía la incorporación de procesos certificados en la producción de la su madera. A continuación detallamos el caso Oaxaqueño.

Aproximadamente el 90% de los bosques de Oaxaca están en manos de propiedades privadas colectivas, en su mayoría comunidades indígenas rurales; y el último medio siglo del comercio forestal en Oaxaca se puede ver como una larga lucha de esas comunidades por apropiarse una mayor parte del valor que producen sus bosques. Durante el primer cuarto de siglo, las comunidades lucharon contra las concesiones y las grandes compañías concesionarias, consiguiendo mayores salarios, mayor control sobre los procesos de tala, y eventualmente logrando la cancelación de la concesión. Una vez que ellos desalojaron a las concesionarias, los lugareños continuaron talando sus bosques, pero ahora bajo el control y para el beneficio de su población. Algunas comunidades rápidamente lograron capitalizarse y adquirir sus propios camiones, tractores, y aserraderos. Para 1997, 95 comunidades en Oaxaca estaban produciendo maderas comercialmente, y muchas habían emprendido, en las palabras de Camille Antinori, una “transición de integración vertical”. Cerca de la mitad de las comunidades que vendían maderas en pie en 1987, ya se habían actualizado para vender troncos o tablas en 1997, y la proporción de comunidades vendiendo maderas en rollo y tablas aserradas también

se había incrementado notablemente. Aunque ninguna comunidad vendía productos de madera terminados en 1987, para 1997 siete ya habían alcanzado ese nivel (Klooster, 2006; Antinori, 2000).

Al empezar la década de los noventa, y entrar en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, un grupo de ONGs, agencias del gobierno mexicano, fundaciones, donantes bilaterales, y minoristas internacionales estimularon la difusión de la certificación forestal en México (Taylor, 2005; Anta Fonseca, 2004; Klooster, 2003; Madrid & Chapela, 2003). Los partidarios del manejo forestal comunitario esperaban que la certificación les permitiera a los productores locales –especialmente a las comunidades– competir en el mercado global de la madera. Cerca del 12% del área de manejo forestal de México se logró certificar, y la mayoría de los certificados quedaron en manos de las comunidades forestales (Klooster, 2006; Gerez Fernández & Alatorre-Guzmán, 2005; Anta Fonseca, 2004).

La certificación tuvo poco impacto sobre los mercados en Oaxaca, pero facilitó la inversión directa en el manejo forestal comunitario. En 2003, una agencia federal para el desarrollo rural aportó los fondos para instalar hornos para el secado de la madera, y esas inversiones llegaron de manera desproporcionada a las comunidades certificadas. Poco después, un programa de asistencia técnica promovido por la Alianza para Bosques (*Rainforest Alliance*) entrenó a los encargados de los bosques certificados en cómo agregar valor a sus cosechas: utilizando más de sus maderas, entrenando trabajadores en mejores prácticas de aserrío, haciendo más eficiente la transformación de la madera, mejorando los procesos administrativos y de clasificación, y buscando nuevas oportunidades de mercado (Gerez Fernández & Alatorre-Guzmán, 2005).



## **ICOFOSA – Integración de tres comunidades forestales**

Para 2005, unas pocas comunidades de Oaxaca ya estaban preparadas para empezar a fabricar muebles. Ixtlán de Juárez recientemente había invertido en una fábrica de puertas, que también se podría usar para fabricar muebles. Por su parte, Pueblos Mancomunados también había empezado a fabricar muebles empleando equipos refaccionados, en un local industrial improvisado pero flexible.

En 2005, surgió una oportunidad para suministrar muebles escolares que facilitó la transición de vendedores de maderas a fabricantes de muebles. El Gobernador del Estado de Oaxaca y el departamento estatal de desarrollo forestal promovieron un contrato con el departamento de educación (Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca-IEEPO) para adquirir muebles escolares hechos con maderas certificadas de Oaxaca, en lugar de las compras anuales de muebles de metal y plástico fabricados fuera del Estado.

Ante la insistencia del personal en la Secretaría de Economía, que había promovido la formación de pequeñas empresas formadas por antiguos talleres de carpintería independientes, el contrato se dividió entre el sector forestal comunitario (inicialmente las comunidades de Ixtlán y Pueblos Mancomunados) y la Asociación de Oaxaca de Empresas Fabricantes de Muebles (AOEFM). En 2006, una tercera empresa forestal comunitaria, Textitlán, estaba en capacidad para fabricar muebles. El contrato de los muebles escolares fue dividido entonces: 10% para Textitlán, 20% para Ixtlán, 20% para Pueblos Mancomunados, y 50% para la AOEFM.

Sin embargo, ese año la represión del gobierno de una huelga de maestros detonó una amplia protesta social de movimientos sociales, agrupados en la Asamblea Popular del Pueblo de Oaxaca (APPO), que paralizó la ciudad y trajo crisis en las ventas para las tres comunidades.

Con el paso de los meses, el conflicto no mostró signos de solución. Desesperadas, las comunidades decidieron hacer otro tipo de muebles y buscar por otros mercados.

Las comunidades alquilaron un local comercial, lo surtieron con una línea de muebles para hogar y oficina, diseñados con muchas de las partes de los muebles escolares, y empezaron a vender sus productos. Ahora como una marca registrada de muebles, TIP es la sigla de los nombres de las tres comunidades miembros, que usaron como nombre de la empresa que inició como un acuerdo de caballeros entre los gerentes de negocio de las tres empresas forestales comunitarias.

La cooperación entre las tres comunidades se basa en los intereses, enfoques y tradición compartidos. Las tres son comunidades indígenas de herencia Zapoteca, todas tienen experiencia en tala forestal comunal, y en manejo de aserraderos, las tres están certificadas o en proceso de certificación. Las tres abandonaron el sistema del manejo del negocio comunal basado en la rotación de puestos entre miembros de la comunidad a cambio de un modelo *gerencial*, en el cual gerentes profesionales ejercen de manera indefinida, al servicio de la comunidad, que los reemplaza si es necesario.

Tras varios meses de ventas exitosas, las comunidades decidieron formalizar sus acuerdos a través de una *integradora*, un tipo de consorcio diseñado para aumentar la competitividad de pequeñas y medianas empresas ofreciendo servicios administrativos a sus miembros, y haciendo compras y ventas conjuntas. La Integradora Comunal Forestal de Oaxaca S.A. de C.V. (ICOFOSA) fue legalmente constituida en Febrero de 2007.

El consejo de administración de ICOFOSA está conformado por un presidente –inicialmente el gerente de negocios de Pueblos Mancomunados–, un tesorero –inicialmente el gerente de

negocios de Ixtlán de Juárez– y un secretario –inicialmente el gerente de negocios de Santiago Textitlán. También contrataron los gerentes de las tiendas y los vendedores. ICOFOSA aplicó por fondos de la Comisión Forestal Nacional y del proyecto PROCYMAF (del Banco Mundial) para realizar estudios de mercado y capacitación del personal de ventas. ICOFOSA abrió dos nuevas tiendas TIP en Oaxaca. En 2008, las tres tiendas TIP de la ciudad de Oaxaca vendieron en promedio entre 450 y 500 mil pesos mensuales (tasa de cambio: 11 pesos = 1 dólar).

Adicionalmente, la integradora es una alianza efectiva entre las agencias del gobierno y las comunidades. También ha facilitado el compartir recursos informalmente; si una fábrica se queda corta en alguna materia prima, puede pedir un préstamo a una de las otras.

ICOFOSA comparte los diseños de muebles entre sus socios de tal forma que las salas de exhibición pueden mostrar las líneas completas de muebles, desde juegos de comedor hasta cocinas y muebles de oficina. Las fábricas no podrían hacer esto por su propia cuenta sin sacrificar economías de escala en la producción y sin aumentar los precios. En estas salas de exhibición los compradores pueden llegar buscando un nuevo juego de alcoba, y terminar amoblando toda la casa con muebles construidos en una o varias de las tres fábricas. Debido a que el personal de ventas en las tiendas son empleados del consorcio, ellos suministran rápida retroalimentación a los gerentes de las fábricas sobre la aceptación de los modelos exhibidos por parte los clientes. Los miembros del consorcio también se apoyan mutuamente en mejorar los procesos de producción y las habilidades técnicas. Es común encontrar expertos de una de las fábricas socias en la planta de una de las otras, identificando problemas con los procesos de producción, señalando áreas para mejorar.

Sin embargo, la *integradora* no subordina la independencia de las comunidades que la componen. Las tres comunidades mantienen sus estructuras de negocios por separado.

Individualmente, las comunidades continúan sus principales líneas de negocio: la venta de tablas de madera a sus clientes en Oaxaca, y en otros lugares del sur de México, la ciudad de México, y en el norte, como en San Luis Potosí. Los muebles contribuyen sólo con cerca del 20% del total de las ventas.

Las comunidades venden la mayoría de sus maderas de alto grado como tablas secadas al horno. Sólo el 30% la producción de tablas se emplea en sus fábricas de muebles, que están equipados con sistemas de ensamblaje "*finger joint*" para darle uso a las tablas nudosas. Este tipo de ensamblaje es una práctica que agrega valor a los muebles porque emplea materiales baratos (unos 21 pesos por metro) en lugar de las maderas de alto grado, sin nudos, que se venden a clientes externos (42 pesos por metro).

Cada fábrica de muebles tiene tres líneas de venta. Una, los muebles escolares; otra, los puntos de venta de la fábrica TIP; y la tercera, las ventas al por mayor que cada comunidad hace a sus propios compradores. Sin embargo, TIP mantiene un número de ventajas interesantes.

Sin embargo, el contrato con IEEPO continúa siendo crucial para ayudar a sobrellevar los retos de corto plazo del proceso de actualización. La transición de tablas a muebles incluye nuevos procesos de manufactura para dominar, nuevos clientes para complacer, y deudas por pagar. Por tanto, el contrato de muebles escolares resulta importante para proveer las ganancias durante el periodo de transición de esta actualización mayor. En 2008, el pedido de muebles escolares de Ixtlán fue de 14.000 muebles en seis modelos. En contraste, TIP compra 3000 muebles en 30 o 50 modelos. Por tanto, la tasa de ganancia de los muebles escolares es el doble que la de los muebles de TIP.

### **Certificación e integración de carpinteros**

Las comunidades certificadas de ICOFOSA activamente promovieron la idea de hacer de la certificación una condición para el contrato de muebles escolares. Los gerentes de negocios de las comunidades hicieron presentaciones sobre la certificación al sindicato de maestros y a los representantes de la oficina del Gobernador. Los promotores de los departamentos forestales, a nivel departamental y federal, también presionaron por la certificación como una condición para ese contrato como una manera de evitar la tala ilegal y para favorecer el manejo forestal responsable. Sin esta garantía, se pensaba, se correría el riesgo de un daño medioambiental y de la sociedad rural en lugar de promoverlos. A diferencia de las empresas forestales comunitarias, las empresas de carpinteros no son dueños de sus fuentes de madera, y los pequeños talleres de carpintería con frecuencia han visto su producción implicada en problemas de tala ilegal. Por tanto, la exigencia de usar madera certificada es una forma de ejercer control sobre la cadena de producción de gran importancia para los promotores gubernamentales de desarrollo rural y los compradores estatales de muebles porque los previene de eventual publicidad negativa si los muebles escolares resultan asociados a la tala ilegal. Cuando se trata de la fabricación de muebles escolares, las firmas socias de AOEFM compran madera sólo de productores certificados, incluidos –por supuesto– los de ICOFOSA.

### **Certificación y marca**

Aunque en la actualidad la certificación ha agregado poco valor, TIP emplea la certificación como parte de una estrategia más amplia para construir su marca. Ellos usan la certificación para reforzar la promoción de las cualidades sociales y ambientales de sus productos. Por ejemplo, las pancartas dispuestas en las exhibiciones de muebles muestran niños indígenas con pinitos para sembrar en las manos, y explican el significado de la certificación forestal.

En una menor medida, las empresas de carpinteros también hacen uso de la certificación para diferenciar su producción. En una declaración para la prensa local, Raúl Mingo Gómez,

secretario de las 13 empresas de la AOEFM, dijo que “hemos establecido nuestra presencia con muebles de calidad, con certificación”. Los líderes de cada una de las empresas de carpinteros en la asociación también se han referido a la certificación para justificar por qué los consumidores prefieren sus productos sobre los importados o los muebles de otros productores.

## **Discusión**

Para las empresas forestales comunitarias de Oaxaca, la actualización de la cadena de valor casi siempre ha sido sinónimo de integración vertical. Por más de 50 años, las comunidades desarrollaron las habilidades de su personal, en el manejo de motosierras, camiones madereros, hornos de secado de madera, y –en tres casos hasta el momento– en las fábricas de muebles. La lucha exitosa de estas comunidades para adquirir el derecho de manejar sus propios bosques es parte importante de este relato. Dejando atrás los monopolios estatales o privados del manejo forestal técnico, las comunidades ganaron el derecho de contratar sus propios gerentes forestales y de establecer sus propias oficinas técnicas. Una docena de ellas ha logrado la certificación forestal, y muchas comunidades han mejorado las destrezas de su fuera laboral, operan sus aserraderos más eficientemente, y han adoptado sistemas más eficientes para administrar sus negocios. Las tres comunidades de ICOFOSA son las más integradas y han establecido también un consorcio que posee una cadena de puntos de fábrica y una marca propia para sus muebles.

Sin embargo, a diferencia de la situación en Tlaquepaque y Tonalá, no hay intermediarios que trasladen la demanda de diversos compradores mexicanos y extranjeros en pedidos a las redes de productores locales y por lo tanto hay una capacidad limitada de aprendizaje con respecto al diseño y tendencias en mercados externos. En su lugar, esta importante función de identificar la demanda y comunicar las exigencias de diseño a la plantas de producción es responsabilidad del personal al interior de AOEFM y de ICOFOSA. Ambas organizaciones aún están enfocadas

en proveer a los mercados locales, aunque ICOFOSA tiene planes de una eventual expansión a Puebla y otros mercados del sur de México. Mientras tanto, el Estado de Oaxaca se ha mantenido al margen de las exportaciones de madera o de muebles de madera.

Otra diferencia entre Tlaquepaque y Tonalá es la falta de integración entre los productores locales de artesanías y los fabricantes de muebles. A pesar de la riqueza de la producción artesanal en Oaxaca, los muebles no están ligados al sector de la decoración. De hecho, las artesanías de Oaxaca se venden más frecuentemente como una categoría aparte, y rara vez se presentan como parte del “estilo oaxaqueño” de los artículos para la decoración del hogar, como sucede in Tlaquepaque y Tonalá.

Tampoco encontramos la clase de artistas/empresarios presentes en Tlaquepaque. Aunque Oaxaca tiene un número significativo de pintores reconocidos nacional e internacionalmente, ellos no han introducido nuevos elementos de diseño o técnicas artesanales, ni han sintetizado las tradiciones ya existentes en nuevas líneas de productos, como el artista empresario Sergio Bustamante, quien ha abierto varias tiendas en Tlaquepaque. Los artistas de Oaxaca no diseñan productos de decoración o muebles para la producción artesanal o industrial.

De manera contraria a lo que ocurre en Tlaquepaque y Tonalá, el diseño es una actividad rudimentaria y ad hoc en Oaxaca; por una parte no hay derrames de diseño provenientes de otras artesanías, objetos decorativos o incluso provenientes de la importante escena de de las artes plásticas Oaxaqueñas; por otra parte, los diseñadores profesionales no han tenido un papel más allá de la presentación de diseños utilitarios para los muebles escolares. Cuando no están encargados de los muebles escolares, las empresas de carpinteros dedican sus pequeños talleres a producir el mismo tipo de armarios que producían individualmente en sus talleres. Cuando TIP empezó a funcionar, las líneas de muebles se diseñaron inicialmente para

hacer uso de partes que ya habían sido hechas para los muebles escolares. Desde entonces, las líneas de muebles esencialmente han sido copiadas de revistas, catálogos y de las salas de exhibición de la competencia, o adaptadas de líneas existentes a partir de las recomendaciones hechas por los clientes en los puntos de venta de TIP. Tanto AOEFM como ICOFOSA tienen planes de contratar diseñadores profesionales que podrían trabajar para las empresas de carpinteros socios, y para las empresas forestales comunitarias. En ambos casos, sin embargo, por diseño se entiende a un diseñador trabajando con ayuda de programas como Auto CAD, y no propiamente a un artista proponiendo diseños de alto valor, quizás basado en los criterios estéticos y las tradiciones artesanales locales.

### **Estrategias de distribución de valor en Oaxaca**

Oaxaca, aunque carece de estas actividades que potencialmente agregan valor a sus productos, es mucho más rica en estrategias de distribución de valor, que Tlaquepaque y Tonalá. TIP es un claro ejemplo de mejora en la cadena de valor, porque las empresas sociales capturan a las actividades de venta y el valor generado por su marca. TIP también funciona como una estrategia de distribución de valor y una estrategia competitiva porque los puntos de venta de fábrica reducen el punto de equilibrio de precios al por menor, mientras que dirigen las ganancias del distribuidor al fabricante.

Si la tienda TIP cuesta \$40.000 pesos por mes, y vende \$400.000 en muebles, los costos de las tiendas serían cubiertos con un incremento del 10% sobre el precio de fábrica. Si venden 800,000, alcanza cubrir los costos de la tienda con un incremento de 5% sobre el precio de fábrica. Gracias a este enfoque, los miembros del consorcio pueden competir en términos de precios, no sólo en términos del valor social y medio ambiente de sus muebles. Es una estrategia que compensa la competencia procedente de China donde –como los gerentes de



ICOFOSA creen– producen muebles mucho más baratos porque explotan la mano de obra infantil, le pagan poco a sus empleados, y contaminan impunemente.

El carácter comunitario de las empresas forestales de ICOFOSA y las comunidades proveedoras también tiene un efecto potencial en la distribución de valor. Santiago Textitlán tiene 4.000 habitantes y 650 *comuneros*. La industria forestal provee 250 empleos directos. En Ixtlán de Juárez, son 4.500 habitantes y 384 *comuneros*; allí son 284 empleos directos los que ofrece la industria forestal. Pueblos Mancomunados es una agrupación de 8 comunidades que suman 15.000 habitantes y 1.200 *comuneros*; en los que la industria forestal provee 300 empleos. Estos *comuneros* son miembros de la comunidad formalmente investidos con derechos de voz y voto en las asambleas de la comunidad, en las que se toman decisiones sobre los recursos comunales. Conceptualmente, ellos actúan como accionistas en esas empresas comunales, y reciben pagos directos y beneficios indirectos de las empresas que colectivamente poseen. Si asumimos que cada comunero tiene una familia de 5 miembros, TIP beneficia directamente a 11.170 pobladores rurales de Oaxaca.

Los negocios forestales integrados ofrecen importantes beneficios a las comunidades que colectivamente son sus propietarios. Con frecuencia, las ganancias son repartidas entre los comuneros, aunque las tres comunidades han eliminado o limitado esta práctica con el fin de crear fondos para inversión en otras actividades. En Textitlán, por ejemplo, las normas de la comunidad requieren que los ingresos equivalentes a los derechos de tala sean distribuidos entre los comuneros, mientras que las ganancias de la industria van para reinversiones, e incluyen al menos el 15% que debe ser dirigido para proyectos productivos en los asentamientos periféricos de la comunidad, tales como invernaderos para cultivos de flores, y cultivos de árboles frutales. El negocio forestal también maneja el servicio del bus escolar, y aporta recursos para las celebraciones importantes. Los miembros de la comunidad tienen

preferencias al momento de solicitar empleo, aunque muchos empleados no son miembros de la comunidad. Otras empresas forestales comunitarias, que también venden troncos y maderas a los miembros de ICOFOSA y AOEFM, tienen estructuras similares, y dedican parte de los ingresos para ofrecer empleos locales y beneficios sociales.

### **Inversiones en la Naturaleza**

Las comunidades forestales en Oaxaca también invierten en el manejo forestal. Incluso antes de la certificación, las comunidades hicieron inversiones sustanciales y sacrificios en la producción para conservar sus recursos forestales, pero la certificación requiere y hace visible inversiones adicionales. Cuando las empresas de los carpinteros compran madera certificada para suministrar muebles a las escuelas públicas del Estado de Oaxaca, también contribuyen a la conservación y el mantenimiento del bosque.

En Textitlán, por ejemplo, los cultivadores de bosques invierten en cortes de aclareo, podas, caminos cortafuegos, cortes de saneamiento, y en la instalación de alcantarillas en las carreteras forestales, entre otras actividades. Los estándares del Consejo de Administración Forestal (FSC, por su nombre en inglés Forest Stewardship Council) prohíben la conversión de bosques, exige el respeto de los derechos de los trabajadores y los pueblos indígenas, y requiere que los sitios importantes ya sea por su valor cultural, sagrado o de conservación, sean debidamente identificados y manejados cuidadosamente. Estos estándares FSC afectan las prácticas del manejo forestal mediante un sistema independiente de inspección y auditorías. Frecuentemente, las firmas de auditoría otorgan una certificación con condiciones –llamadas Solicitudes de Acción Correctiva (en inglés, Corrective Action Requests, CARs) – que demandan mejoras específicas en el manejo del bosque en un periodo de tiempo dado. A algunas comunidades certificadas se les ha pedido reducir los impactos erosivos de las carreteras forestales, mejorar los planes de manejo y asignación/mapeo, monitorear los efectos

de la tala en la erosión del suelo y la composición de especies, llevar a cabo estudios ecológicos básicos, establecer áreas de conservación y corredores ecológicos, y suspender el uso de químicos peligrosos, como ciertos fungicidas empleados para prevenir el moho en la madera aserrada. La certificación también afecta las condiciones de los trabajadores. Las Solicitudes de Acciones Correctivas (CARs) en México también han incluido vincular a los trabajadores forestales al sistema de seguridad social nacional, mejorar las condiciones sanitarias de los campamentos temporales de tala, e incrementar la disponibilidad y uso de equipos de seguridad.

La manera en que las redes de producción de Oaxaca les retornan valor a los trabajadores y a la naturaleza contrasta con los casos de Tlaquepaque y Tonalá, donde no hay mecanismos para invertir en la producción de materias primas, y mucho del trabajo se hace en talleres familiares, con algo de autonomía en la organización del trabajo, pero con poco poder para demandar mayores salarios o mejores condiciones de trabajo.

## **Conclusión**

En este artículo hemos comparado algunas observaciones sobre las estrategias de generación y de distribución de valor en las redes de producción de muebles en Tlaquepaque-Tonalá y Oaxaca; y encontramos varias estrategias generales de aumento del valor que se traslapan unas con otras. Éstas incluyen: estrategias basadas en la identidad y los criterios estéticos regionales, el posicionamiento de una marca a través de la certificación ambiental de la madera, la calidad física de la madera y de su fabricación; y por supuesto, el diseño que es un aspecto particularmente importante en la estrategia de aumento del valor. Dependiendo de cómo sea inspirado, catalizado y compartido, el diseño también puede reforzar las identidades regionales y diferenciar regionalmente los productos. Por tanto, la promoción del diseño puede ser parte de las estrategias de desarrollo regional.

También observamos estrategias que distribuyen el valor de manera ascendente en la cadena de producción. La certificación medioambiental, por ejemplo, es un mecanismo voluntario de regulación que requiere inversiones en la productividad tanto de los recursos como de los trabajadores forestales. Las empresas de propiedad comunitaria también han realizado acciones específicas para invertir los dividendos del negocio forestal en actividades económicas alternativas y en mejoras sustanciales del bienestar social de sus comunidades. El ejemplo de ICOFOSA y la marca de muebles TIP y sus puntos de ventas de fábrica explícitamente canalizan el valor de las ventas al detalle hacia arriba en la cadena de valor, hacia las fábricas, las empresas forestales, los trabajadores, y los servicios ambientales provenientes de un bosque bien manejado.

El ejemplo de Oaxaca es menos fuerte en las estrategias de generación de valor, tales como el diseño y la integración de recursos estéticos locales con los que podría crear un “*look*” o “*feel*” oaxaqueño. Esta red de producción tampoco incluye mecanismos probados que trasladan las demandas de los clientes en órdenes de pedidos. En Guadalajara, el sector de muebles y artículos para la decoración del hogar, en Tlaquepaque-Tonalá, ilustra las estrategias de generación de valor que hacen falta en el caso de Oaxaca. Esta red de producción es particularmente buena en usar los recursos locales estéticos y culturales para generar un estilo decorativo que es compartido entre los productores que compiten por el mercado del distrito. Este caso también ilustra el papel de los diseñadores empresario que introducen nuevos diseños, productos y estilos, en el sector y que trabajan de cerca con los pequeños productores, que se encuentran arriba en la cadena de producción, para mejorar y cumplir las especificaciones de calidad. En Tlaquepaque y Tonalá, sin embargo, la red de producción tiene pocos mecanismos para dirigir el valor generado hacia los trabajadores o el medio ambiente.

En el contexto del NAFTA y la creciente competencia de China, las cadenas globales de productos (Global Commodity Chains) en la industria de muebles amenazan la viabilidad de los

distritos de producción de muebles en lugares como México. Desafortunadamente, México ha adoptado una estrategia competitiva basada fundamentalmente en el precio. Esta estrategia busca un tenue éxito competitivo por medio de degradar los recursos forestales y mermar las ganancias de los trabajadores. Se requiere una mejor estrategia con dos componentes; primero, que el valor de la producción sea incrementado a través de una variedad de estrategias de calidad, especialmente el diseño; segundo que comparta el valor con los trabajadores y sus comunidades, y que proteja la calidad del medioambiente y los servicios ambientales de los bosques manejados. Los casos analizados aquí demuestran elementos de esta estrategia alternativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anta Fonseca, S.** (2004). Forest Certification in Mexico, in: Yale School of Forestry and Environmental Studies. Retrieved from [http://www.yale.edu/forestcertification/symposium/pdfs/mexico\\_symposium.pdf](http://www.yale.edu/forestcertification/symposium/pdfs/mexico_symposium.pdf)
- Antinori, C. M.** (2000). Vertical Integration in Mexican Common Property Forests.
- Azmeh, S.** (2014). Labour in Global Production Networks: Workers in the Qualifying Industrial Zones (QIZs) of Egypt and Jordan. *Global Networks*, 14(4), 495–513.
- Bair, J. & Werner, M.** (2011). Commodity Chains and the Uneven Geographies of Global Capitalism: A Disarticulations Perspective. *Environment and Planning A*, 43, 988–997.
- Barrientos, S.** (2013). Labour Chains': Analyzing the Role of Labour Contractors in Global Production Networks. *The Journal of Development Studies*, 49, 1058–1071.
- Barrientos, S., Gereffi, G. & Rossi, A.** (2011). Economic and Social Upgrading in Global Production Networks: A New Paradigm for a Changing World. *International Labour Review*, 150, 319–340.
- Bitzer, V., Glasbergen, P. & Arts, B.** (2013). Exploring the Potential of Intersectoral Partnerships to Improve the Position of Farmers in Global Agrifood Chains: Findings from the Coffee Sector in Peru. *Agriculture and human values*, 30(1), 5–20.
- Coe, N., Dicken, P. & Hess, M.** (2008). Global Production Networks: Realizing the Potential. *Journal of Economic Geography*, 8, 271–295.
- Conroy, M. M. & Beatley, T.** (2007). Getting It Done: An Exploration of US Sustainability Efforts in Practice. *Planning, practice & research*, 22(1), 25–40.
- Craviotti, C.** (2012). Producer Relationships and Local Development in Fresh Fruit Commodity Chains: An Analysis of Blueberry Production in Entre Ríos, Argentina. *Regional Studies*, 46, 203–215.
- Craviotti, C., Cattaneo, C. & Palacios, P.** (2008). Buenas Prácticas Agrícolas Y Vínculos Laborales En La Producción de Alimentos de Alto Valor. El Trabajo Zafra En El Cultivo Del

Arándano En Entre Ríos. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 28, 73–97.

**Dauvergne, P. & Lister, J.** (2011). *Timber*. Polity.

**Dicken, P.** (2011). *Global Shift*. London: SAGE.

**Eden, S.** (2009). The Work of Environmental Governance Networks: Traceability, Credibility and Certification by the Forest Stewardship Council. *Geoforum*, 40, 383–394.

**Fitter, R. & Kaplinsky, R.** (2001). Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? *IDS Bulletin*, 32(3), 69–82.

**Gereffi, G.** (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48, 37–70.

**Gereffi, G.** (2001). Beyond the Producer-Driven/buyer-Driven Dichotomy. *IDS Bulletin*, 32(3), 30–40.

**Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R. & Sturgeon, T. J.** (2001). Introduction: Globalization, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3), 1–8.

**Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T.** (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.

**Gereffi, G. & Korzeniewicz, M.** (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Greenwood Press.

**Gerez Fernández, P. & Alatorre-Guzmán, E.** (2005). Challenges for Forest Certification and Community Forestry in Mexico, in: Bray, D. B., Barry, D., and Merino Pérez, L. (Eds.), *The Community-Managed Forests of Mexico: The Struggle for Equity and Sustainability*, (p. in press). Austin: University of Texas.

**Gibbon, P.** (2001). Agro-Commodity Chains: An Introduction. *IDS Bulletin*, 32(3), 60–68.

**Glin, L. C., Mol, A. P., Oosterveer, P. & Vodouhe, S. D.** (2012). Governing the Transnational Organic Cotton Network from Benin. *Global Networks*, 12(3), 333–354.

**Gwynne, R. N.** (1999). Globalization, Commodity Chains and Fruit Exporting Regions in Chile. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 90(2), 211–225.

- Harner, J.** (2002). Muebles Rústicos in Mexico and the United States. *Geographical Review*, 92(3), 354–371.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. & Wai-Chung Yeung, H.** (2002). Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. *Review of International Political Economy*, 9(3), 436–464.
- Herr, M. L. & Muzira, T. J.** (2009). Value Chain Development for Decent Work: A Guide for Development Practitioners, Government and Private Sector Initiatives.
- Humphrey, J. & Schmitz, H.** (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Humphrey, J. & Schmitz, H.** (2001). Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*, 32(3), 19–29.
- Klooster, D.** (2003). Campesinos and Mexican Forest Policy during the 20th Century. *Latin American Research Review*, 38(2), 94–126.
- Klooster, D.** (2005). Environmental Certification of Forests: The Evolution of Environmental Governance in a Commodity Network. *Journal of Rural Studies*, 21(4), 403–417.
- Klooster, D.** (2006). Environmental Certification of Forests in Mexico: The Political Ecology of a Nongovernmental Market Intervention. *Annals of the Association of American Geographers*, 96(3), 541–565.
- Leslie, D. & Reimer, S.** (2003). Fashioning Furniture: Restructuring the Furniture Commodity Chain. *Area*, 35(4), 427–437.
- Madrid, S. & Chapela, F.** (2003). Certification in Mexico: The Cases of Durango and Oaxaca, in: Molnar, A. (Ed.), *Forest Certification and Communities: Looking forward to the next decade*, (p. Annex 3). Washington DC: Forest Trends. Retrieved from [www.forest-trends.org](http://www.forest-trends.org)
- Marchi, V. D., Maria, E. D. & Micelli, S.** (2013). Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. *Business strategy and the environment*, 22(1), 62–72.



- Mercado Celis, A.** (2006). *Pequeños Exportadores Y Desarrollo Regional. La Formación de Capacidades Locales En Un Distrito Industrial Mexicano*. México: Plaza y Valdés.
- Navas-Alamán, L.** (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development*, 39, 1386–1397.
- Oliveira, J. P. de.** (2008). *Implementation of Environmental Policies in Developing Countries*. State University of New York Press.
- Ponte, S.** (2002). The ‘Latte Revolution’? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain. *World Development*, 30(7), 1099–1122.
- Ponte, S. & Cheyns, E.** (2013). Voluntary Standards, Expert Knowledge and the Governance of Sustainability Networks. *Global Networks*, 13(4), 459–477.
- Ponte, S. & Gibbon, P.** (2005). Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains. *Economy and Society*, 34(1), 1–31.
- Raikes, P., Jensen, M. F. & Ponte, S.** (2000). Global Commodity Chain Analysis and the French Filiere Approach: Comparison and Critique. *Economy and Society*, 29(3), 390–417.
- Scott, A.** (2000). *The Cultural Economy of Cities*. London: SAGE Publications Ltd.
- Storper, M., Levinas, L. & Mercado-Celis, A.** (2007). Society, Community, and Development: A Tale of Two Regions. *The economic geography of innovation*, 310–339.
- Taylor, P. L.** (2005). New Organizational Strategies in Community Forestry in Durango, Mexico, in: Bray, D. B., Barry, D., and Merino Pérez, L. (Eds.), *The Community-Managed Forests of Mexico: Managing for sustainable landscapes*, (pp. 125–149). Austin: University of Texas.
- Watts, M.** (1996). Development III: The Global Agrofood System and Late Twentieth-Century Development (or Kautsky Redux). *Progress in Human Geography*, 20(2), 230–245.
- Werner, M.** (2012). Beyond Upgrading: Gendered Labor and the Restructuring of Firms in the Dominican Republic. *Economic Geography*, 88(4), 403–422.
- Zúñiga, I.** (2010). Nota Info 22. Balanza Comercial Forestal 2008. Retrieved from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=252](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=252)

**Zúñiga, I. & CCMSS.** (2010b). Nota Info 15. El Combate a La Tala Ilegal En México. Retrieved from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=176](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=176)

**Zúñiga, I. & CCMSS.** (2010a). Nota Info 16. El Mercado Ilegal de La Madera En México. Retrieved from [http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca\\_consultar.php?folio=185](http://www.ccmss.org.mx/modulos/biblioteca_consultar.php?folio=185)