



# Enfoque de cadenas globales, en pequeños productores de muebles de madera, Guatemala

**Roberto Cancino Toledo\***

Departamento de Estudio de Problemas Nacionales, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad Universitaria, zona 12, edificio S-6 tercer nivel,  
oficina 305. Ciudad de Guatemala. Guatemala

robcaneci@yahoo.com

**Mario Rodríguez Acosta**

Departamento de Estudio de Problemas Nacionales, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de San Carlos de Guatemala. Ciudad Universitaria, zona 12, edificio S-6 tercer nivel,  
oficina 305. Ciudad de Guatemala. Guatemala

Mariociid@gmail.com

Fecha de recepción: 17/04/2008. Fecha de aceptación: 01/03/2009

## Resumen

El artículo se refiere a la producción de mueble de madera tapizado y solido, que realizan los pequeños productores de muebles del municipio de San Juan Sacatepéquez, en Guatemala. Se parte del desarrollo teórico-metodológico del enfoque de Cadenas Globales de Mercancías –CGM– que se da al trabajo, con la salvedad de que los productores sujetos de análisis operan sólo a nivel del mercado nacional. En las dimensiones que integran el enfoque, se abordan aspectos relacionados con el insumo producto, para ver la procedencia de las materias primas y su proceso de transformación. Destaca el proceso de la producción en los talleres y las relaciones que se establecen con otros agentes en el aprovisionamiento de las materias primas y las fuentes de financiamiento. La comercialización de los muebles saca a la luz las condiciones en que actúan. El papel de la organización de pequeños productores de muebles abre nuevas expectativas en la producción y la comercialización. La ubicación geográfica del municipio genera ventajas comparativas, en materia de disposición de la materia prima y la cercanía a la capital para mercadear los productos. Se aborda aspectos institucionales públicos y privados en diferentes etapas como el diseño y la comercialización. Finalmente, se presentan conclusiones sobre los aspectos más relevantes.

**Palabras clave:** Pequeños productores, cadenas globales de mercancías, competitividad, “upgrading”, fuerza motriz.

## Abstract

The paper refers to furniture upholstery and solid wood production, made by small furniture producers in the municipality of San Juan Sacatepéquez, Guatemala. It is part of the development of theoretical and methodological approach to global supply of goods-CGM chain, which is to work, except that producers operate under analysis only at the national market. It sizes up the approach addressing issues related to the input product, to see the source of raw materials and processing. It emphasizes the production process in the workshops and the established relations with other actors in the raw materials supply and funding sources. The furniture placing shows the conditions in which they operate. The small producers of furniture organization role, opens new expectations in the production and marketing. The geographical location of the town creates a comparative advantage provision terms of raw materials and proximity to the capital to market the products. It addresses public and private institutional issues at different stages such as design and marketing. Finally conclusions are presented on aspects.

**Key words:** Small producers, furniture chains, competitiveness, upholstered furniture, and solid wood furniture.

---

\*Autor de contacto



## 1. Introducción

Este artículo, tiene como objetivo central el tratar de interpretar la realidad de los pequeños productores de muebles de madera del Municipio de San Juan Sacatepéquez, con el apoyo metodológico del enfoque de Cadenas Globales de Mercancías –CGM- considerando los diferentes dimensiones básicas, con la salvedad de que este segmento de la producción (pequeños productores) se orienta única y exclusivamente para el mercado interno, pero es claro que existe un segmento de grandes productores que sí exporta, pero que no está dentro del objetivo de análisis del presente estudio.

El Municipio de San Juan Sacatepéquez, conocido popularmente como la “Cuna del mueble” permite la operación de cerca de 300 talleres de productores de muebles tapizados y aproximadamente 50 carpinterías que fabrican muebles de madera sólida. Esta actividad es fundamental, en materia de empleo y de ingresos para un importante segmento de la población, que desde hace 50 años viene dejando como legado a las nuevas generaciones, la habilidad y experiencia en la producción de muebles de madera, situación que no se observa en ninguna otra parte del país, en la magnitud y calidad con que se da en este municipio del departamento de Guatemala.

La reciente creación de la Asociación de Productores de Muebles UTZ-CHE (palo bonito) integrada en su mayor parte por pequeños productores, constituye un paso importante en la consolidación de una estructura organizativa que en el futuro pueda dinamizar un eslabón clave de la cadena productiva del mueble. Se sabe que en el municipio existe una organización de grandes productores en proceso de consolidación, y que actualmente están agrupados en la Asociación “Muebleros Unidos”, donde operan varios descendientes directos de quienes impulsaron la industria del mueble en San Juan, hace 50 años. Este artículo se sustenta en un proyecto amplio de investigación, del cual constituye un informe preliminar de resultados obtenidos del proceso investigativo.

Las preguntas que han orientado el proceso de investigación se refieren a: ¿cómo funciona la cadena productiva del mueble en los pequeños talleres? y ¿cuáles son los efectos en la competitividad de una cadena productiva más sostenible y qué medidas de política están orientadas a su fortalecimiento?. Tales interrogantes llevan al análisis de su estructura, dinámica, las interacciones entre agentes y la identificación del mecanismo de creación de valor y su apropiación. Interesa además, identificar las fortalezas y oportunidades de la industria del mueble a nivel del pequeño productor, y cuales son las acciones de política, programas y proyectos que están orientados a fortalecer este sector, tanto a nivel local, como su potencial de inserción en el contexto internacional.

El documento está distribuido en partes. En la sección 2, que sigue a la introducción, se aborda en forma resumida, los aspectos teóricos y metodológicos del enfoque de Cadenas de Valor, Cadenas Globales de Mercancías y otros no menos importantes relacionados con el “upgrading”, en términos de la competitividad e innovación a nivel local. En la sección 3, se tratan los temas relacionados con las dimensiones de la cadena global de mercancías en la industria del mueble (incluyendo en la parte fabril, la dimensión ambiental asociada); y finalmente en la sección 4, se incluyen algunas conclusiones preliminares sobre la temática.

## 2. Enfoque teórico-metodológico

En América Latina los programas de ajuste estructural provocaron cambios importantes en las relaciones productivas. De una visión de sustitución de importaciones, promovida por la Comisión Económica para América Latina – CEPAL- en los años sesenta, se pasó a una apertura comercial unilateral, que ha provocado transformaciones importantes basadas en la idea de competencia y competitividad, visión impuesta por el ajuste que consideró el equilibrio macroeconómico como el principal motor del crecimiento.

Sin duda hay una mayor injerencia del mercado dentro del contexto del



neoliberalismo, que tiende a minimizar el accionar del Estado, en procura de procesos de liberación que permitan la autorregulación de los mercados. En este sentido, las economías se han abierto más, donde la estructura de mercado imperfecto, coadyuva a consolidar estructuras centralizadoras de capital y de poder político y económico.

La globalización para algunos es una forma de estructuración internacional de la producción, los servicios y el comercio, sustentada en el funcionamiento de redes transnacionales, es donde las fallas del mercado constituyen una característica esencial, lo que hace idóneo el enfoque de Cadenas Globales de Mercancías –CGM– como instrumento de análisis holístico y sistémico de esta fase del modelo económico que prevalece en la actualidad.

El análisis sobre los pequeños productores de muebles de San Juan, se inscribe dentro del enfoque de CGM, con la limitante que su marco de acción no traspasa las fronteras nacionales, de ahí que su espacio de análisis, es exclusivamente a nivel local. Un buen soporte teórico, lo constituye el de *Cadenas de Valor*, que se centra más en lo local y la agregación de valor, a nivel primario, secundario, y terciario o de consumo final. Del enfoque de CGM, interesa retomar en el análisis, las dimensiones básicas de la estructura y dinámica de las cadenas globales de valor, que viabiliza una visión más integral, donde lo local es básico para entender lo externo.

El enfoque de CGM, se refiere al “conjunto de de redes organizadas entre sí agrupadas alrededor de una mercancía o un producto, conectando entre sí unidades familiares, empresas y Estados dentro de la economía mundial. Una CGM puede ser definida como una red funcionalmente integrada de generación de valor, mediante actividades de producción, comercio y servicios internacionales, que se origina en la extracción de materia prima, y a través de distintas fases de transformación intermedias conduce al consumo de un producto final específico” (Díaz & Pelupessy 2004: 29)

De lo anterior, se infiere que como referente teórico-conceptual, el enfoque de CGM

posibilita también un análisis sistémico, en la medida que permite no sólo analizar la distribución del valor agregado, generado en los diferentes eslabones de la cadena, sino también el flujo del material de un eslabón a otro, que al final es determinante en cuanto a generación de las externalidades positivas y/o negativas (Pelupessy 2002)

El enfoque de CGM, considera dentro de su análisis, cuatro dimensiones básicas que en el fondo definen la distribución (desigual) del excedente, abarcando el ciclo completo de generación de valor, los eslabonamientos entre los actores y el uso final del producto. Estas dimensiones son las siguientes:

- a) La dimensión del valor agregado, ligado al proceso desde la extracción de la materia prima, su transformación, su consumo y deshecho final. La estructura puede involucrar segmentos hacia adelante o hacia atrás, en tanto los eslabonamientos son propios de un mercado imperfecto o de no mercado. Aquí es vital, el análisis de la estructura insumo-producto, donde se consideran los procesos técnicos, la organización industrial y la distribución de la rentas (Díaz & Hartwich 2000)
- b) La dimensión de la ubicación del espacio de las actividades productivas, pueden incluir desde países desarrollados o en desarrollo, hasta regiones y localidades. La dimensión del espacio posibilita las economías de aglomeración<sup>1</sup> exigiendo considerar tanto la distribución del ingreso por países y regiones, como las diferencias socioculturales y geográficas. Mientras que las condiciones locales, el conocimiento y la descentralización tecnológica dan lugar a ventajas competitivas, la regionalización y diversidad puede ser fuente de externalidades positivas y/o negativas (Díaz & Pelupessy 2004)
- c) La dimensión de políticas estatales y arreglos institucionales, afectan la estructura y la dinámica de una CGM. Aún con los procesos de liberación económica,

<sup>1</sup> Las economías de aglomeración, se refieren al ahorro en los costos de producción debido al uso de servicios comunes a varias empresas que se encuentran en un mismo lugar.



los gobiernos y sus normativas (subsidios, aranceles etc.) pueden afectar la posición económica de los actores, y las instituciones pueden ser de carácter interno y/o relacionarse con el ámbito internacional (Díaz & Hartwich 2000). Así, la intervención estatal puede crear eslabonamientos fiscales que han sido determinantes en el desarrollo basado en la exportación de materias primas en algunas economías (Hirschman 1986).

- d) La dimensión de organización y control, explica el que una empresa o grupo de empresas de forma coordinada, dominan la extensión, naturaleza y el flujo de los recursos al interior de la cadena, actuando como fuerza motriz y estructura de control.

Es importante indicar que dentro del enfoque de CGM es vital diferenciar dos categorías básicas, de acuerdo a la gobernabilidad de la cadena y el grado de poder que tiene el actor central o principal que de forma coordinada dominan la extensión, la naturaleza y el flujo de los recursos dentro de la cadena. La(s) empresa(s) líder(es) normalmente opera(n) dentro de la sección o parte de la cadena con las barreras más altas, la menor competencia o la mayor rentabilidad (Díaz & Pelupessy 2004: 32). La existencia de esta fuerza motriz, es un claro reflejo de la asimetría fundamental en la distribución del poder y valor en la cadena (Gereffi 1994; 1999: 41 (citado por Díaz & Pelupessy 2004: 32)).

Tales categorías son las siguientes: i) La cadena que es gobernada o dirigida por la oferta, se ajusta más a la forma de operación de las empresas transnacionales, donde predominan las industrias intensivas de capital y tecnología que organiza los eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante, en redes de producción o suministro. En este caso, los subcontratistas suelen ubicarse en países en desarrollo, donde es posible aprovechar las ventajas de bajos costos (sobre todo mano de obra) y externalidades (que generalmente no se internalizan), destacándose las industrias de automóviles, computadoras, industria pesada y naves aéreas (Díaz & Pelupessy 2004).

ii) La segunda categoría de fuerza motriz, es dirigida por la demanda, donde generalmente se ubican las industrias menos intensivas en capital y tecnología y más en mano de obra, tales como la industria del mueble de madera, juguetes, confecciones, calzado y recientemente las agroindustriales, como el caso de los biocombustibles, que son producidos en los países en desarrollo, (que cuentan con factores climáticos y disponibilidad de tierra) pero que son consumidos en los países desarrollados, vía las empresas que controlan el comercio.

La fuerza orientadora se localiza muchas veces cercana al consumidor final, caso de transformadores finales, mayoristas, grandes minoristas (empacadores) y dueños de marcas (ejemplo Nike). En esta categoría de cadenas, “los servicios centrales se localizan más abajo y están relacionados con el comercio al por menor, los servicios pos venta, la publicidad, el diseño del producto, el mejoramiento de la calidad, y la administración” (Díaz & Hartwich 2000: 5)

Un aspecto fundamental, muy ligado al enfoque de cadenas lo constituye el concepto de “upgrading”, el cual ayuda a entender cómo las cadenas se pueden visualizar en un contexto de desarrollo y evolución. De esa cuenta, el “upgrading” remite a los esfuerzos de los actores de la cadena por mejorar su posición y rentabilidad. Para otros, “upgrading” “es como el aprendizaje organizacional tendiente a mejorar la posición de las empresas o naciones en las redes internacionales de comercio” (Gereffi 1999: 39 (citado por Díaz & Hartwich 2000: 7)).

Una facultad crucial en el “upgrading” es la capacidad de innovar, pero las innovaciones no solamente son revoluciones tecnológicas o en la ciencia; también son mejoramientos marginales que permiten cumplir con requisitos del mercado. Al final la empresa puede incorporar una nueva actividad, desarrollar o producir un nuevo producto o participar en un nuevo sector que le permita crear mayor valor. Desde la perspectiva de grupos marginalizados el proceso de “upgrading” “significa una estrategia para remover barreras para que estos puedan





participar en las cadenas y desarrollar sus capacidades para proteger sus cadenas, de la competencia” (Díaz & Hartwich 2000: 7).

De los tipos de “upgrading” se infiere que el proceso de competencia, obliga a los actores a decidir si se quiere mantener el *status quo*, o bien mantener y extender el negocio, ya sea mejorando el producto, mejorando el proceso de producirlos y/o moverse hacia otras actividades dentro de la cadena, como el diseño o el mercadeo, e incluso dejar las actividades de bajo valor agregado y concentrarse en las de mayor valor agregado. Sin duda, la parte crucial es la capacidad de innovar, pues si los otros actores son más competitivos, se puede perder valor agregado y mercados.

En suma, el marco teórico, como base del análisis interpretativo de la cadena productiva del mueble de madera, en el Municipio de San Juan, permite explicar los procesos que acompañan los eslabonamientos para la producción y venta de los muebles, ubicando los procesos de generación de valor y su apropiación; las ventajas de la ubicación geográfica; la dinámica de la cadena en el contexto institucional y de políticas y la fuerza motriz o gobernadora de la cadena.

En la parte ambiental del estudio se pretende identificar las externalidades asociadas a cada fase o eslabón de la cadena productiva y de comercialización. Aun cuando no se pretende aplicar un Análisis de Ciclo de Vida, en estricto sentido, si se busca identificar los elementos que están asociados a externalidades en la fase de la extracción de la madera y sobre todo en la salud de los trabajadores en la fase de transformación o industrialización.

### **3. Dimensiones de cadenas globales de mercancías en la industria del mueble**

#### **3.1 Dimensión del valor agregado**

El sistema insumo-producto de la cadena incluye todas las actividades que permiten la producción del bien comercializable, en un contexto de creación de valor agregado (que dentro del concepto de la cuna a la tumba)

parte desde la explotación de la materia prima (fase primaria), los diferentes procesos de manufactura (fase secundaria), hasta los niveles de comercialización, su posterior consumo y posible reutilización o reciclaje (fase terciaria).

#### **3.1.1 Fase primaria**

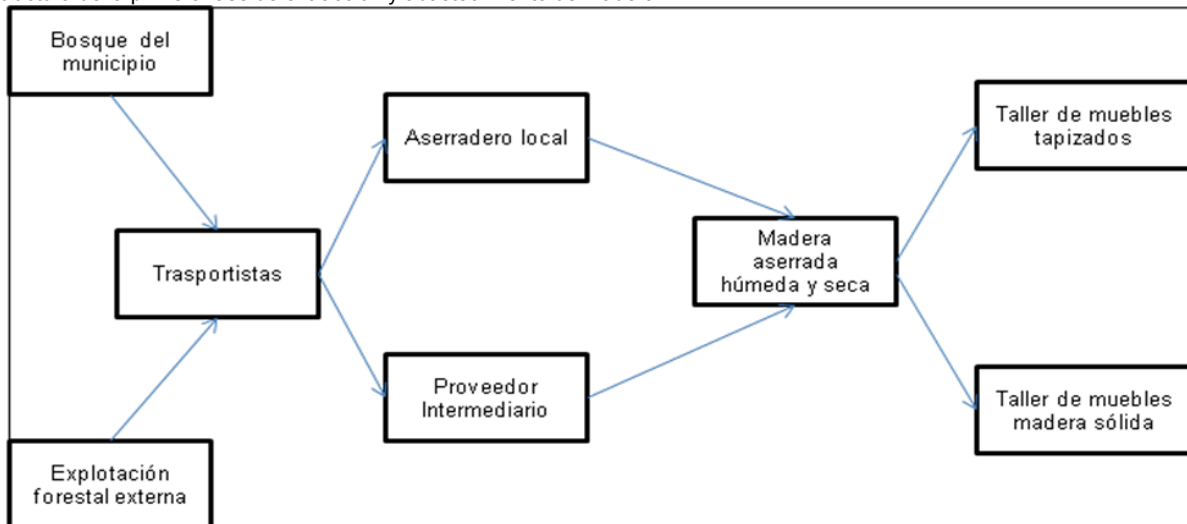
Uno de los medios de abastecimiento de madera a los talleres de muebles destacan los dos aserraderos que operan en el municipio, uno de los cuales, produce y compra madera en trozas, para atender la demanda madera aserrada y de tarimas. Otra forma de abastecimiento es la madera aserrada con motosierra, la que no necesariamente proviene de licencias o autorizaciones municipales, sino de madera ilegal, que por su menor precio es la principal fuente de abastecimiento hacia los talleres, que en el afán de bajar costos de manera indirecta estimulan esta actividad. Otra fuente de la madera tiene procedencia externa al municipio, tanto de madera de pino como de maderas finas para las carpinterías, cuyo origen generalmente es el departamento del Peten, mientras que la madera de pino, procede de municipios vecinos, lo que denota el problema de la escasez de esta importante materia prima (véase Figura 1)

Cabe hacer notar que la preocupación por el abastecimiento de la materia prima (principalmente de pino) se ha hecho sentir, no sólo por la atomización de productores, sino por la demanda de madera para otros usos, como tarimas, camas y para el sector de la construcción.

La escasez de madera de pino ha sido determinante para el incremento del precio por pie, el cual se pone más de manifiesto cuando la madera esta seca, pues la madera húmeda es un 35% más barata, lo que favorece su uso por los pequeños productores, pero tiene sus implicaciones en la calidad del producto. Para muchos la cadena productiva del mueble contribuye en alguna medida con la deforestación y a que en el municipio ya se observen áreas deforestadas que no sólo eliminan los



### 1. Estructura de la primera fase de extracción y abastecimiento de madera



Fuente: Elaboración propia, con datos de visitas al Municipio de San Juan Sacatepéquez

servicios ambientales del bosque (como la menor la recarga acuífera), sino que contribuyen al deterioro del paisaje<sup>2</sup>.

Con la creación de la Asociación de productores de muebles “Uz-che” en los productores asociados ha surgido el interés por contribuir a la reforestación del municipio, pero no han logrado canalizar dicha iniciativa como asociación. Si han logrado abastecimientos de madera al por mayor, lo que sin duda representa una baja en los costos de producción, pero a nivel individual, en tanto aún no se tiene una producción en serie que implique elevar el nivel de competencia vía precio, para la Asociación como tal. Aun cuando en el seno de la asociación se ha hablado del uso de madera certificada, ello funcionaría sólo para las carpinterías, y no tanto para las tapicerías, en tanto que la mayor parte de la madera no queda expuesta. Sin embargo, a nivel de los grandes productores de muebles, se está importando madera de pino certificada de Chile que viene un tratamiento industrial que le da perdurabilidad y calidad al mueble de madera tapizado, pero en este caso la venta es hacia sectores de altos ingresos.

A nivel de los pequeños productores, sólo el porcentaje que está asociado y alguno que

otro caso en particular tiene posibilidades de una mejora del producto “upgrading” que les permitiría insertarse en nuevos mercados con muebles de mayor calidad. Aun cuando uno de los aserraderos ha ofrecido garantizar un abastecimiento semanal o mensual de madera a la Asociación de productores, ello no se ha concretado, en tanto persistan debilidades en el abastecimiento de otros insumos y mecanismos de negociación de volúmenes grandes, con base en diseños y financiamientos preestablecidos. Por el lado del aserradero, como uno de los actores de la cadena, la situación es diferente, pues la posibilidad de manejar grandes volúmenes de madera, les permite manejar costos unitarios más bajos.

Otros actores de la fase primaria, como los transportistas y quienes talan ilegalmente los árboles, se apropian parte del valor de la madera que paga finalmente, en este caso, el productor de muebles. Ante el mercado informal de la madera, no existe ningún tipo de alianzas para abastecer a los talleres de la madera que requieren en la cantidad y calidad necesaria, a excepción de un ofrecimiento que hiciera una asociación de productores de madera de Tecpán, pero que no se ha consolidado.

#### 3.1.2 Fase secundaria o fabril

La fabricación de los muebles tapizados involucra una serie de actividades hacia atrás

<sup>2</sup> Es obvio, que el proceso de la deforestación se da por diversas causas, como la leña por ejemplo, y que el destino de la madera no es exclusivamente para abastecer a los talleres de muebles.



y hacia delante de la cadena. El abastecimiento de la materia prima fundamental, la madera, involucra relaciones con otros actores, como el aserradero y los vendedores de madera ilícita, como se explicó anteriormente. El primer inconveniente es el tener que secar la madera antes de hacerle los cortes según los diseños. Lo reducido de los talleres, se convierte en una limitante no sólo para el secado, sino para la colocación de las diferentes materias primas, esponja, telas, clavos, desechos del proceso, etc., lo que se traduce en deficiente ocupación del espacio disponible.

La elaboración de los muebles tapizados, parte de los diseños de los propios productores, o bien copias de revistas, de visitas a ferias y por solicitud expresa del cliente. Dado que es muy común que los productores abastezcan a casas muebleras, es práctica que los diseños estén predeterminados por estas empresas, que se encargan de trasladar los gustos y preferencias del consumidor final. Es evidente que uno de los cuellos de botella, ha sido la fase del diseño, pues son pocos los productores que tienen diseños propios, pues no ha existido hasta recientemente, ninguna estrategia orientada a capacitar personal en diseño.

Desde hace un año, por medio de la Embajada de Taiwán, la Asociación ha estado recibiendo capacitación en el diseño de muebles por medio de computadoras, utilizando para el efecto programas o software específicos. Esto sin duda, puede mover a la innovación, en la medida que los jóvenes que se capacitan puedan poner en práctica sus conocimientos y la Asociación esté en condiciones de implementarlos y aprovechar nuevos nichos de mercado.

En el proceso productivo, la elaboración de los muebles tapizados, se inicia con la elaboración del cacaxte (estructura) luego le siguen el embrinado y encelfado; el blanqueado (pegado de esponja); corte de tela según el diseño y el forrado del mueble. Cualquier trabajador está preparado, para desarrollar por sí mismo, todas las etapas, sin

embargo, es notorio que algunos talleres tienen una distribución de la producción por etapas y especialidades, lo que les permite más productividad, clave para atender la demanda de fin de año.

Es notorio que los talleres pequeños el núcleo familiar participa directamente en la producción, y se contrata además personal con pago a destajo o pieza producida, siendo muy raros los casos de asalariados. En el diseño, algunos consideran partes de madera fina, para darles un toque de elegancia. Estos accesorios son encargados a carpinterías, que cuentan con maquinaria (sierra de cinta) y operarios especializados en la elaboración de estos accesorios; lo que constituye un medio de diferenciación del producto por la vía del outsourcing, importante para el proceso de innovación y de competitividad.

Algunos talleres intentan combinar la tapicería con la mueblería y de ese modo abaratar los costos; otros para innovar, han tratado de implementar algún tipo de tela con motivos típicos que les permita diferenciar sus productos. Estas estrategias de "upgrading", lamentablemente se dan por el momento a nivel particular, en tanto no existe una estrategia a nivel de asociación o grupo de pequeños productores que introduzca las mejoras para negociar volúmenes importantes de muebles.

En la Asociación de Productores existe la idea, más no una acción concreta de crear una marca para los muebles de la Asociación que logre diferenciarlos y dar una imagen de calidad y buen precio. El contar con una marca, facilitaría estandarizar los procesos entre los asociados y poder así responder a la demanda de muebles en grandes cantidades, en principio para el mercado local y en el mediano y largo plazo para el mercado externo, que inicialmente podría ser el centroamericano<sup>3</sup>. En este caso se estaría a un nivel de "upgrading" de mejoramiento funcional, donde se asumen funciones de mayor valor agregado, sin embargo, ello supone contar con un mercado asegurado y en el sector de pequeños productores, "(...)

<sup>3</sup> Existen pláticas con empresas que manejan la fase de exportación para evaluar costos de exportación vía marítima.



como ocurre en la mayoría de casos en los países en desarrollo, las cadenas son de bajo desarrollo, sustentado en la producción de materiales primarios, muy poco valor agregado, bajo nivel de conocimiento y tecnología en producción y procesamiento, costos altos de producción por ineficiencias en los procesos, y efectos ambientales negativos” (Pelupessy 2000 citado por Díaz & Hartwich 2000: 10).

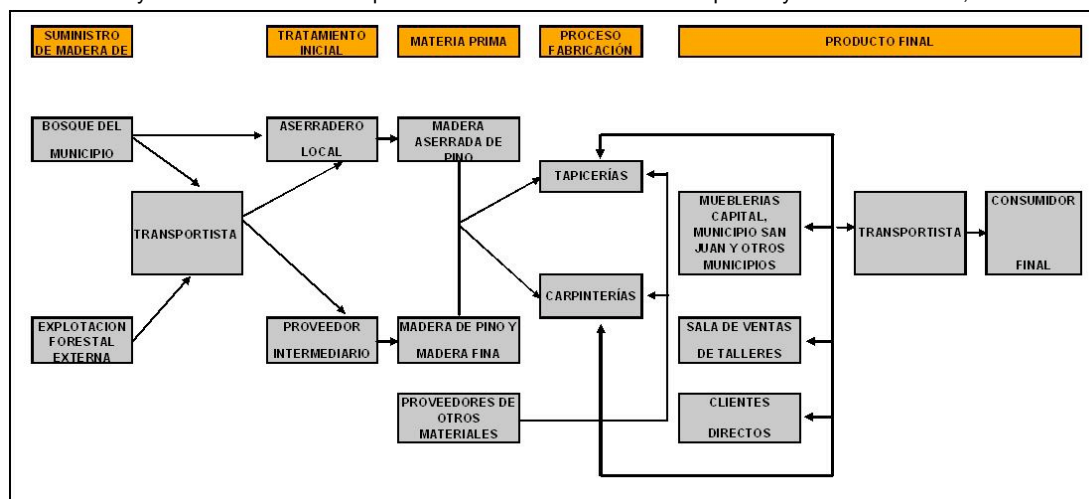
La obtención de la materia prima auxiliar como la esponja, brines (tela de plástico que cubre la parte baja del mueble), celfa (resorte que da soporte a la esponja) e incluso las telas, son adquiridos por los productores en el mercado local, y sólo algunos insumos como las telas importadas son adquiridos con proveedores de la capital que se ubican en zonas exclusivas. En el caso de la esponja, existe un monopolio bien definido, que hasta que surge la asociación, los obligaba a comprar a precios más altos. En las Figuras 2 y 3, se observa que para el caso de los pequeños productores, los insumos se obtienen en forma directa de los proveedores del pueblo, donde algunos ofrecen un financiamiento de hasta 15 días; a otros se les facilita con el adelanto del 50% del precio del mueble, cuando la venta es directamente al cliente, como aquellos que tienen acceso al crédito de la cooperativa ECOSABA. Otro grupo de productores, reciben financiamiento en especie (telas, esponja y madera) de

mueblerías donde comprometen la producción y los diseños.

Recientemente, por medio de la Asociación de Productores se ha podido comprar esponja y madera en volúmenes grandes, pero el uso ha sido para satisfacer necesidades individuales asociados y no para pedidos a la Asociación como tal. Sin duda la Asociación es por el momento el único medio de establecer alianzas hacia atrás con actores que garantizan el abastecimiento de insumos y ofrezcan algún tipo de crédito para el pago. Sin embargo, la falta de poder de negociación y de metas de producción conjunta, hace más difícil establecer alianzas hacia adelante, donde se negocie un determinado tipo de mueble, que lleve el respaldo de calidad de la Asociación.

A nivel ambiental, es importante indicar que las condiciones de trabajo en los talleres de los pequeños productores son en general, poco adecuados en términos de seguridad e higiene industrial. Aun cuando dentro de los pequeños talleres existe variabilidad en las condiciones de producción, es un hecho que en la mayoría, el área de trabajo es reducida y no existe una distribución adecuada del espacio para los distintos procesos, lo que denota un ambiente donde las partículas de madera y residuos de la madera (aserrín) se acumulan dentro del taller, y los lugares para colocar las materias primas muchas veces se dan en improvisadas bodegas.

Figura 2. Estructura y dinámica de la cadena productiva del mueble de madera tapizado y de madera sólida, en San Juan Sacatepéquez

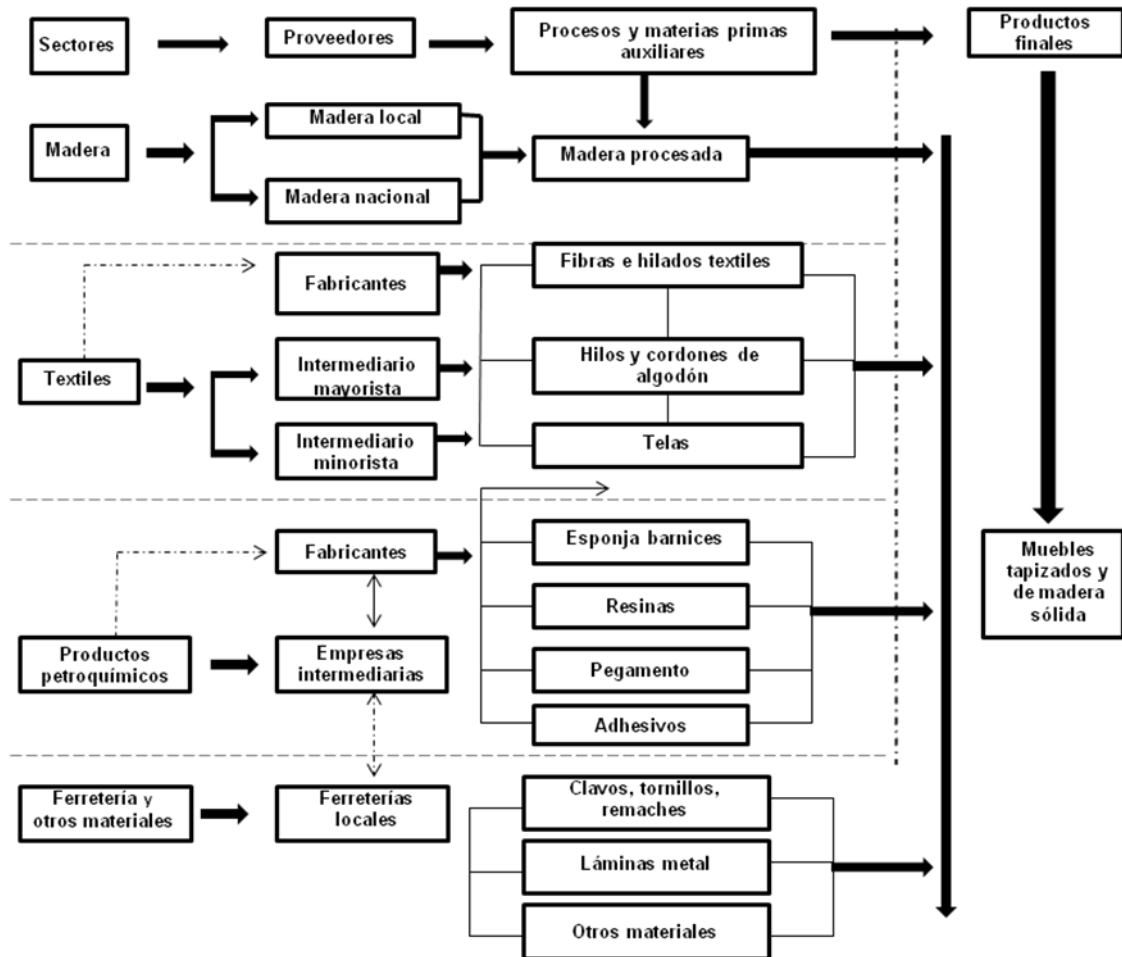


Fuente: Elaboración propia, con datos de visitas al Municipio de San Juan Sacatepéquez





Figura 3. La cadena productiva del mueble de madera. El abastecimiento de los insumos



Fuente: Elaboración propia, con datos de visitas al Municipio de San Juan Sacatepéquez

En la mayoría de las tapicerías como en las carpinterías, no se obliga a los trabajadores a usar medidas de protección, lo que los expone a partículas en suspensión (de la madera principalmente) y a los gases o vapores de los químicos que se utilizan en el acabado de los muebles, lo que les genera problemas de salud (con repercusiones graves en muchos casos en el largo plazo) cuyos síntomas más comunes, son: dolor de garganta, dolor de cabeza, dolor de estómago y náuseas. Son pocos los talleres que cuentan con espacios suficientemente ventilados para el proceso del acabado de los muebles, lo que representa un problema sobre todo en la época de invierno donde por la lluvia, el acabado se da en ambientes cerrados.

En la fase primaria, el transporte de la madera y el corte de árboles y aserrado, sin

duda demandan del uso de combustibles fósiles, que impactan el ambiente por medio de la emisión de dióxido de carbono proveniente de la quema de tales combustibles. Esta situación se replica en la fase del aserrado de la madera y en la comercialización de los muebles terminados que se trasladan al cliente para su consumo final, donde el consumo de combustibles varía según la distancia donde se ubique el comprador. Dentro de las externalidades positivas, está el reciclaje que se hace del aserrín, al utilizarlo como combustible en la cocción de alimentos y el calentamiento de agua, así como el uso del desecho de la madera, que resulta del corte según el diseño. El retapizado que se hace de los muebles en por lo menos dos ocasiones, le alarga la vida útil a los muebles y limita la



demanda de nuevos, lo que en términos ecológicos es positivo.

### 3.1.3 Fase terciaria o de comercialización

La fase de la comercialización parece ser la más débil para los productores de muebles, al aceptar la entrega de sus muebles en consignación a las salas de ventas o mueblerías, una parte importante de los pequeños productores, se quedan temporalmente, sin capital de trabajo. Esta situación prevalece tanto para las entregas de muebles de tipo estándar o económico, como para los muebles modernos, que llevan a vender a las cabeceras departamentales, en la búsqueda de nuevos mercados. La modalidad de vender directamente al cliente es la que más los beneficia, pero solamente cuando el cliente busca comprar a menor precio y acude directamente a los talleres.

La situación de los pequeños productores ha empezado a cambiar en la medida que ya cuentan con una sede, donde tienen en exposición permanente los muebles que producen sus agremiados, aunque ello no significa que tengan una línea o modelo que sea exclusivo de la Asociación. Por otro lado, la Cooperativa ECOSABA, ha estado canalizando una línea de crédito del gobierno en apoyo a la pequeña y mediana industria, que incluye a los productores de muebles, especialmente los que ya se encuentran dentro de la Asociación. Este apoyo podría ser un fuerte estímulo para que otros productores decidan asociarse.

La Asociación ha podido organizar dos ferias del mueble en la cabecera municipal, donde se ha puesto de manifiesto el interés tanto de los consumidores por los muebles de San Juan, como por los proveedores de insumos, que ven en la Asociación un medio de venta de equipo, telas, esponja, químicos para el acabado, etc. Así mismo, la feria del mueble es una buena oportunidad de establecer alianzas hacia adelante y hacia atrás, que permitan la consolidación de la Asociación.

Se sabe de empresas grandes que conocen la destreza y habilidad de los pequeños productores para proponerles la elaboración

de un tipo de mueble de sala más moderno, con diseños propios de otros países —Brasil, principalmente—. Por el momento este tipo de alianzas no se han concretado, en la medida que prevalece la fe y confianza de que el mueble tradicional es preferido por el consumidor nacional. Miembros de la embajada de Taiwán les han sugerido la producción de un mueble de sala, que manteniendo sus diseños, pueda ser armable, a efecto de facilitar su transporte a otros países. El reto es muy grande en el caso del mueble tapizado de sala, por sus propias dimensiones, y en menor grado para el mueble de madera sólida (comedores, trinchantes, roperos, etc.), que fabrican los carpinteros.

Estos últimos sí se han visto afectados por la competencia que se deriva del mueble de madera armable (que se comercializa en supermercados y tiendas grandes como Sears y PriceSmart), que viene en caja y son a base de madera tipo PDF (cartón o aserrín prensado). Este mueble constituye una competencia para el productor de muebles de madera sólida, sobre todo en el estrato de población de ingresos medios.

### 3.2 La dimensión de la organización y control (fuerza motriz)

La fuerza de coordinación que controla el flujo productivo de la cadena (la fuerza motriz) la ejerce la demanda o el comprador, en el sentido de que son las ventas de muebles (mueblerías) las que de alguna manera tienen el control sobre el volumen de la producción, los movimientos estacionales (como la época navideña), hasta los propios diseños de los muebles. El situarse al final de la cadena, cerca del consumidor final, les permite interpretar y tomar la representación de los gustos, preferencias y capacidad adquisitiva del consumidor final. Es evidente que el mayor porcentaje del valor agregado a lo largo de la cadena, es apropiado por las casas muebleras.

Los casos aislados en los que el propio productor dispone del medio de transporte, les permite apropiarse de una mayor parte del



valor agregado, situación que se da cuando la venta es directamente al cliente. La mayoría de productores se dan cuenta que el precio de venta de sus amueblados al consumidor final doblan y hasta triplican los precios a que ellos vendieron.

Los pequeños productores, suelen vender gran parte de sus muebles, sobre todo el estándar o económico, en las mueblerías de la Avenida Bolívar y de la Calle Martí, donde es una tradición la venta de muebles baratos, de diseños sencillos, dirigidos a la población de escasos recursos. En este caso, es común que los muebles los vendan en consignación a las mueblerías, lo que lo suele dejar sin capital de trabajo. Existen pedidos de muebles con diseños especiales, que intermediarios solicitan a los productores para revenderlos en el interior de la república, donde el margen de ganancia para el intermediario, no baja del 50% como mínimo. La atomización de ventas de muebles en la cabecera municipal, ha promovido este tipo de negocios.

### 3.3 La dimensión de la ubicación de las actividades productivas

San Juan Sacatepéquez<sup>4</sup> cuenta con una extensión territorial de 287 km<sup>2</sup> y se encuentra a una altura de 2184,5 m.s.n.m., lo que facilita una serie de cultivos vegetales y sobre todo de flores con un mercado específico (IARNA 2007: 4). Para algunos el potencial productivo del municipio en materia de muebles de madera, podría ser el embrión de un cluster en muebles de madera, en el supuesto de que logre fortalecerse la política pública y privada en apoyo a los productores, en las diferentes áreas de infraestructura, equipo, mercadeo, suministros, etc.

La obtención de la madera necesaria para el proceso productivo tiene como sustento principal la ventaja comparativa natural que da las características del suelo, en la que la zona de vida del municipio es predominantemente de Bosque húmedo subtropical (55%); Bosque húmedo montano

bajo (34%) y Bosque seco subtropical (10%). (IARNA 2007: 80). En cuanto a la administración de los bosques del municipio, el Instituto Nacional de Bosques –INAB– autoriza los planes de manejo forestal que van acompañados de compromisos de reforestación, asimismo, autoriza licencias para el corte de madera en trozas y leña. Por su parte, la municipalidad local autoriza tala de árboles para el consumo familiar, en su mayor parte de pino.

Un aspecto fundamental, lo constituye la cercanía a la ciudad capital (sólo 32 km), lo que en términos de tiempo y costos de transporte se considera sumamente favorable para la comercialización no sólo de los muebles de madera, sino de otros productos como las flores y hortalizas. Dentro del municipio, la cabecera municipal y la comunidad de Set, Loma Alta, Sajcavillá son las que se caracterizan por concentrar la mayor cantidad de talleres o fábricas de muebles.

### 3.4 La dimensión de políticas estatales y arreglos institucionales

Es indudable que la política económica que rige en la actualidad, nunca antes había hecho tan evidentes las condiciones para la promoción de la inversión, siendo la firma de los tratados de libre comercio, donde se certifica la importancia de abrir la economía.

El sector forestal de Guatemala, ha experimentado en los últimos años, una serie de eventos que han tendido al fortalecimiento del marco institucional y de políticas vinculadas al sector, destacándose el otorgamiento de concesiones forestales, la creación de incentivos de tipo económico para actividades de reforestación y manejo del bosque natural; el desarrollo de cluster forestal, el fortalecimiento de los procesos de descentralización y la organización y participación de nuevos actores en el sector.

Pese a lo anterior, las cosas no son como se pudiera esperar, si se considera que del volumen promedio de la madera cosechada en los últimos años, aproximadamente la mitad es para fines industriales y el otro 50%

<sup>4</sup> A San Juan se le conoce como: "La tierra de las flores y cuna de los muebles".



es para leña (FAO 2004). Lo anterior pone en evidencia la problemática del sector forestal, en los aspectos de tenencia de la tierra y los límites al manejo forestal en el largo plazo, un marco legal inadecuado, políticas públicas poco integradas que no incentivan el desarrollo del sector, debilidad institucional, corrupción e ilegalidad sin control y poco desarrollo de incentivos (pagos por servicios ambientales por ejemplo), que en su conjunto permiten comprender por qué cerca del 90% del total de la madera que se cosecha cada año tiene como destino el mercado interno y solamente un 10% se exporta. Además, dentro de la producción forestal que se exporta, solamente el 13% corresponde a muebles de madera, el 22% es madera aserrada, 18% corresponde a otros productos (IARNA 2004: 97).

El potencial que tiene la industria del mueble en Guatemala, denota que no sólo es baja la proporción de madera que se aprovecha con fines de producción para el mercado externo, sino se exporta una importante proporción de madera aserrada, que podría incorporársele un proceso de transformación que incluya mayor valor agregado. Aquí es vital la política de gobierno, que se plantea desarrollar las capacidades competitivas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –MYPIMES-. Sin embargo, para las MYPIMES su desarrollo como empresas exitosas en la cadena de la producción de muebles, demanda no sólo cambios a nivel micro, que permitan mayores niveles de eficiencia, sino acciones a nivel de las instituciones estatales encargadas de la administración forestal, como el Instituto Nacional de Bosques -INAB- y la Comisión Nacional de Áreas Protegidas –CONAP-, en el sentido de que coordinen acciones, complementen programas y homogeneíen procesos en la vía de una política forestal productiva y protectora.

El futuro de la producción de muebles de madera, no sólo en el municipio de San Juan, se explican así, no únicamente en función del mayor interés que a nivel privado puedan tener los diferentes actores en materia de financiamiento, o a los acercamientos para integrarlos a una cadena productiva más

amplia, como el que busca COFAMA<sup>5</sup>. Sino que también debiera estar en función del mayor o menor éxito en el alcance de las metas que se propone la política forestal a nivel nacional, en materia de bosques naturales manejados, el incremento en la certificación, el incremento de las áreas reforestadas, el surgimiento de nuevas organizaciones como el cluster forestal, la mayor participación social en el sector forestal, vía concesiones forestales, el surgimiento de nuevas asociaciones de productores y la existencia de foros de discusión y análisis sobre la problemática forestal.

#### 4. Conclusiones

a. Es indudable que a nivel micro es necesario revisar los procesos de producción y de tecnología que les permita de manera más fácil, introducir conceptos de diferenciación que les lleve a mayores niveles de competitividad. En la medida que los productores asociados logren interpretar los deseos del consumidor final y tengan una mejor capacidad de maniobra, en la creación de los diseños, el fortalecimiento de alianzas con agentes claves, sobre todo los proveedores de materias primas y la fuente del financiamiento, les permitirá ubicarse en eslabones de la cadena que les reporten mayores beneficios.

b. La cadena productiva del mueble de madera presenta una fuerte supeditación a las fuerzas que controlan el proceso desde la demanda, pues es evidente el poder que ejercen las casas vendedoras de muebles, que imponen sus precios al consumidor. En la fase primaria, sobresalen los dueños de los bosques y los aserraderos como abastecedores de madera a los talleres, sin embargo, el aporte de intermediarios que no tienen licencia, también son parte importante

<sup>5</sup> Dentro de este esquema, la Comisión de Fabricantes de Muebles y Productos Forestales –COFAMA- dio a conocer que su estrategia está fundamentada en tres áreas: i) la promoción del sector, ii) la mejora de la competitividad sistémica, y iii) la capacidad de gestión del sector, proponiéndose para esto último, la identificación y promoción de los Polos de Desarrollo, principalmente en los municipios de San Juan Sacatepéquez, Antigua Guatemala, las verapaces, occidente y Petén e Izabal.





del abastecimiento. La fase propiamente fabril presenta una serie de debilidades, derivado de la falta de consolidación de la Asociación de productores de muebles.

c. Los pequeños productores asociados con apoyo gubernamental y privado, tendrían grandes posibilidades de establecer una división del trabajo, que les permita operar con mayores rendimientos a escala, creando áreas de especialización y procesos de capacitación en los diseños de los muebles. Las posibilidades que brinda el acceso a financiamiento más favorable, las alianzas estratégicas con los carpinteros y los proveedores de insumos como telas, esponjas y brines, les plantea la posibilidad de introducir procesos de diferenciación de sus productos, haciendo uso del outsourcing o subcontratación y la introducción de variables ambientales.

d. En el mediano y largo plazo, la competitividad sistémica puede alcanzarse a través de procesos de "upgrading" y el apoyo de políticas públicas y privadas que les apoyen en los procesos de mercadeo que van más allá del mercado interno, lo que plantea nuevos diseños en los muebles, que les permitan ser transportados hacia mercados externos. Asimismo, el establecimiento de alianzas estratégicas con actores claves como los aserraderos, puede garantizar el suministro e incluso darle un sello ambiental a los productos.

e. Las condiciones en que se desarrolla el proceso productivo en las fases primarias y secundarias, manifiestan externalidades, no sólo al suelo, aire, sino sobre todo a la salud de los operarios, que generalmente trabajan sin medios de protección. Es vital la consideración de proceso de seguridad e higiene industrial que garanticen mejores condiciones de trabajo y la preservación de la salud de los trabajadores.

## REFERENCIAS

Díaz, R. & F. Hartwich. 2000. Cadenas de Valor: un paso innovador para la agricultura Centroamericana. Boletín bimensual: Alternativas para el Desarrollo. No. 96, Nov-Dic. FUNDE, San Salvador.

Díaz, R. & W. Pelupessy. 2004. Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agro-alimentarias globales en Centroamérica. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales FLACSO Vol. 1, No. 1: 25-56. Disponible en: [http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/Revista\\_CSS-1.pdf](http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/Revista_CSS-1.pdf)

Díaz Porras, R. & B. Hernández. 2001. Sectores emergentes en la agricultura costarricense. El caso de los minivegetales en Costa Rica. Análisis de Cadena y competitividad. Revista Perspectivas Rurales. Maestría de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Costa Rica. CINPE. Año 5, No. 9.

FAO. 2004. Situación actual y tendencias del sector forestal. En: Estudio de tendencias y perspectivas del Sector Forestal en América Latina. Documento de Trabajo. Informe Nacional Guatemala. INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES (INAB). ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Roma. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/j3029s/j3029s07.htm>

Gereffi, G. 1999. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. Journal of International Economics Vol. 48, No. 1: 37-70.

Gereffi, G. & M. Korzeniewicz (eds). 1994. Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, CT: Praeger.

Hirschman, A. O. 1986. Rival Views of Market Society and other Recent Essay. Princeton: Viking.

IARNA. 2004. Perfil Ambiental de Guatemala. Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA), Universidad Rafael Landívar (URL). Facultad de Ciencias Ambientales y Agrícolas e Instituto de Incidencia Ambiental (IIA). F&G (eds). Guatemala.

IARNA. 2007. Estudio de cadenas productivas y competitividad del sector forestal en Guatemala. Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA). Universidad Rafael Landívar (URL). Guatemala. Documento preliminar para discusión interna.

Pelupessy, W. 2000. The Global Commodity Chain Approach as an Analytical Tool in Development Economics. International Conference on Economic Globalization and the Developing Countries: 21-15. Chinese Center for the Third World Studies, Beijing, August 29-30.

Pelupessy, W. 2002. Marco conceptual: El enfoque de la Cadena Global de Mercancías en las economías en Desarrollo. En: La Gestión Económica-ambiental de las Cadenas Globales de Mercancías en Bolivia, Romero, C. & W. Pelupessy (eds). Programa de Mejoramiento de Formación en Economía. PROMEC, Instituto de Estudios Sociales y Económicos (IESE). Cochabamba, Bolivia.