

A large map of Latin America is the central focus, with the United States and Canada to the north. The map is color-coded: Mexico and parts of Central America are green with a white dot pattern, while the rest of Latin America is blue with a white dot pattern. The background is a light orange color with faint, repeating line-art icons of various furniture pieces like chairs, tables, and sofas. In the lower-left quadrant, there is a stylized illustration of a living room: a purple armchair, a yellow armchair, a small wooden table with a lamp, and a potted plant in a blue and white patterned pot.

INNOVA Y PRODUCCIÓN

EN EL SECTOR MUEBLERO

CASOS DE ENSEÑANZA EN CUATRO PAÍSES
DE AMÉRICA LATINA

COORDINADORES
Angel Wilhelm Vázquez García
Graciela Carrillo González
Hilda Helena Estrada López

CYTED



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO División de Ciencias Sociales y Humanidades

RITMA

INNOVA Y PRODUCCIÓN

EN EL SECTOR MUEBLERO

CASOS DE ENSEÑANZA EN CUATRO PAÍSES
DE AMÉRICA LATINA

Innovación y producción en el sector mueblero. Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina./[Coordinadores] Angel Wilhelm Vázquez García, Graciela Carrillo González, Hilda Helena Estrada López. — 1ª. Edición. — México, Ciudad de México. : Universidad Autónoma Metropolitana : Editorial UAM Xochimilco, 2021.
xx, 169 páginas.

Incluye índice
ISBN 978-607-28-2369-3 (versión electrónica, UAM Xochimilco)

Estrategias empresariales, Gestión de la innovación, Administración de micro y pequeñas empresas, Casos de enseñanza

“Innovación y producción en el sector mueblero:
Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina”

Primera edición: Noviembre de 2021

ISBN: 978-607-28-2369-3

Coordinadores: Angel Wilhelm Vázquez García
Graciela Carrillo Gonzalez
Hilda Helena Estrada López

Diseño de forros e interiores: Amada Edith Barrera Arizmendi

D.R. © Universidad Autónoma Metropolitana
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco
Calzada del Hueso 1100
Colonia Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán
04960 Ciudad de México

Sección de Publicaciones
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Edificio A, tercer piso
Teléfono: 55 5483 7060
pubcsh@gmail.com/pubcsh@correo.xoc.uam.mx
http://dcs.h.xoc.uam.mx
http://www.casadelibrosabiertos.uam.mx



Agradecemos a la Rectoría de Unidad el apoyo recibido para la publicación.

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta, del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular de los derechos patrimoniales, en términos de lo así previsto por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

Cada capítulo que integra este libro fue revisado y dictaminado en la modalidad de “triple ciego” por especialistas en la materia conforme a los lineamientos del Comité Editorial del Departamento de Producción Económica. La obra en su conjunto contó con el aval de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

Hecho en México / Made in Mexico

INNOVACIÓN Y PRODUCCIÓN

EN EL SECTOR MUEBLERO

CASOS DE ENSEÑANZA EN CUATRO PAÍSES
DE AMÉRICA LATINA

COORDINADORES

Angel Wilhelm Vázquez García
Graciela Carrillo Gonzalez
Hilda Helena Estrada López



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rector general, José Antonio De los Reyes Heredia

Secretaria general, Norma Rondero López

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-XOCHIMILCO

Rector de Unidad, Fernando de León González

Secretario de Unidad, Mario Alejandro Carrillo Luvianos

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Directora, Dolly Espínola Frausto

Secretaria académica, Silvia Pomar Fernández

Jefa del Departamento de Producción Económica, Angélica Buendía Espinosa

Jefe de la sección de publicaciones, Miguel Ángel Hinojosa Carranza

CONSEJO EDITORIAL

José Alberto Sánchez Martínez (Presidente)

Aleida Azamar Alonso / Alejandro Cerda García

Gabriela Dutrénit Bielous / Álvaro Fernando López Lara

Jerónimo Luis Repoll / Gerardo G. Zamora Fernández de Lara

Asesores del Consejo Editorial

Rafael Reygadas Robles Gil

Miguel Ángel Hinojosa Carranza

COMITÉ EDITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

María Angélica Buendía Espinosa (Asesora) / Griselda Martínez Vázquez (Presidenta)

Carlos Muñoz Villarreal / Ana María Paredes Arriaga

Cuauhtémoc Vladimir Pérez Llanas / Carlos Andrés Rodríguez Wallenius

Jorge Ruiz Moreno / Arturo Torres Vargas

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
---------------------------	----

CAPÍTULO I	24
-------------------------	----

CASOS DE ENSEÑANZA: ANÁLISIS DESDE LA PEQUEÑA EMPRESA MUEBLERA

INTRODUCCIÓN	25
METODOLOGÍA	29
RESULTADOS.....	30
CONCLUSIONES	50
REFERENCIAS	52

CAPÍTULO II	58
--------------------------	----

ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN MUEBLERA. CASO NEGOCIOS GENERALES MORANA SRL EN PERÚ

INTRODUCCIÓN.....	59
REFERENTES TEÓRICOS	60
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	61
DIAGNÓSTICO POR COMPONENTES.....	63
COMPONENTE A INTERVENIR.....	67
IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	72
APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES	79
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PARA LOS EMPRESARIOS	81
REFERENCIAS	82

CAPÍTULO III	84
---------------------------	----

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE MANUFACTURA ESBELTA. CASO MADERAS STICK EN ARGENTINA

INTRODUCCIÓN.....	85
REFERENTES TEÓRICOS	86
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	87
DIAGNÓSTICO POR COMPONENTES.....	91
COMPONENTE A INTERVENIR.....	93
IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS	96
APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES	102
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PARA LOS EMPRESARIOS.....	103
ANEXOS.....	104
REFERENCIAS	106

CAPÍTULO IV 108
**EFICIENCIA EN LA FABRICACIÓN DE ALCOBAS JUVENILES. CASO MUEBLERÍA CALIXTO
LTD. EN COLOMBIA**

INTRODUCCIÓN.....	109
REFERENTES TEÓRICOS.....	110
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	111
DIAGNÓSTICO POR COMPONENTES.....	113
COMPONENTE A INTERVENIR: PROCESOS PRODUCTIVOS.....	117
IMPLEMENTACIÓN DE RESULTADOS.....	121
APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES.....	126
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PARA LOS EMPRESARIOS:.....	129
REFERENCIAS.....	130

CAPÍTULO V 132
**INNOVACIÓN EN MUEBLES DE MADERA. CASO CP INDUSTRIAL EN EL
SALVADOR**

INTRODUCCIÓN.....	133
REFERENTES TEÓRICOS.....	134
HISTORIA DE LA EMPRESA.....	135
DIAGNÓSTICO POR COMPONENTES.....	137
COMPONENTE A INTERVENIR.....	141
IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS.....	146
APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES.....	152
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN PARA LOS EMPRESARIOS.....	154
ANEXOS.....	155
REFERENCIAS.....	156

AUTORES 159

CAPÍTULO I.....	160
CAPÍTULO II.....	162
CAPÍTULO III.....	164
CAPÍTULO IV.....	166
CAPÍTULO V.....	168

Intro- ducción

ANGEL WILHELM VÁZQUEZ GARCÍA
GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ



La globalización del siglo XX, como la expresión de una transición del pensamiento económico dominante, que priorizaba el papel de un Estado proteccionista y el cierre de las fronteras comerciales para garantizar la estabilidad de sus empresas, hacia un modelo que ha impulsado la apertura de las economías del mundo y el libre comercio, representó un cambio radical en la lógica de los mercados nacionales. Después de más de tres décadas lo que se observa es un re-posicionamiento de las grandes empresas, mismas que se han visto favorecidas en su proceso de acumulación, ya que cuentan con mejores condiciones para competir dada la mayor capacidad de negociación que poseen frente a otros actores que se insertan en las cadenas de valor y el poder que muestran sobre los medios de comunicación y el uso de las nuevas tecnologías para atraer a los consumidores.

En ese contexto las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) quedan insertas en un mundo altamente competitivo donde la oferta de los grandes consorcios llega hasta sus nichos de mercado, instalándose como una competencia directa. Las alternativas para este segmento de organizaciones en los distintos sectores están en la posibilidad de insertarse en la cadena de valor



de las grandes compañías o en desarrollar estrategias novedosas que superen los esquemas de administración tradicional, y donde la gestión del conocimiento, la innovación, la interacción con actores externos y el uso de las nuevas tecnologías y métodos sustituyan el enfoque productivista del pasado.

Tal acercamiento a esa nueva visión de empresa entre las Mipymes ha sido relativamente lento, en particular para aquellas ubicadas en América Latina y especialmente para las micro empresas. A pesar de que en las estadísticas de Latinoamérica las Mipymes siguen representando un número mayoritario, el 90% de las empresas, con una aportación promedio a la generación de empleos del 50% y al PIB de la región del 28%, ello no las exime, de una alta tasa de mortandad, alta rotación de personal, baja eficiencia en sus procesos, limitada innovación en todas las actividades internas y dificultades para conservar sus segmentos de mercado.

“ EN LAS ESTADÍSTICAS DE LATINOAMÉRICA LAS MIPYMES SIGUEN REPRESENTANDO UN NÚMERO MAYORITARIO, EL 90% DE LAS EMPRESAS ”

Las posibilidades que tienen este tipo de empresas para vincularse a despachos de consultoría profesional en áreas específicas son muy limitadas, debido a que no siempre está disponible la oferta de los servicios específicos requeridos y a los altos costos que ello implica. La excepción son aquellas que logran insertarse en los procesos de proveeduría de las grandes empresas transnacionales, donde por contrato se les exige y en ocasiones, se les facilita la modernización de sus procesos.

Bajo esa dinámica, el rol de las Instituciones de Educación Superior (IES) en su función de vinculación con el sector productivo para apoyar con asesorías y capacitación ha tomado gran importancia en las últimas décadas. En una gran parte de las instituciones educativas del primer mundo y de Latinoamérica a la figura del académico-investigador se ha sumado la tarea de consultor. Esto ha dado pie al desarrollo de nuevas metodologías que ponen en el centro la idea de generar



conocimiento, que después regresa a las aulas. En el ámbito empírico se colabora al intervenir en las organizaciones estudiándolas y desarrollando estrategias para la solución de problemas específicos que enfrentan en su actividad productiva y comercial.

Debido a que en un entorno globalizado nace la necesidad de realizar cambios en las estrategias de gestión, en los equipos y tecnologías utilizados. Así también en el manejo de la información y el conocimiento, dentro de las organizaciones, para impulsar su competitividad (García, 2013). Las empresas se ven forzadas a buscar un acompañamiento que las lleve hacia el desarrollo de capacidades internas que favorezcan su desempeño, una vía importante es ahora la vinculación con áreas especia-

lizadas dentro de las IES.

El mayor impulso de acciones encaminadas a la vinculación de las IES con empresas en América Latina se da en la década de los años noventa del siglo XX. La política gubernamental, especialmente la de ciencia y tecnología promueve y da prioridad a la vinculación universidad-empresa, para estimular el desarrollo económico (Torres et al, 2019). Con un mayor interés por la transferencia de conocimiento y la innovación en productos y procesos, las universidades se enfocan en buscar un acercamiento con distintas empresas, estas a su vez, encuentran la oportunidad de allegarse de capacitación, recursos humanos capacitados y de nuevo conocimiento.

La función de la vinculación tiene sus antecedentes en los países del norte, durante la década de los años cincuenta. Torres et al., 2019 señala que en esos inicios la vinculación se limitaba a la oferta de investigaciones, desarrolladas por las universidades,

hacia las empresas y que estas prácticas influyeron rápidamente en las universidades de América Latina, sin representar un tema relevante aún. Para otros autores (Rodríguez, 2009), la vinculación se vuelve importante a partir de la globalización cuando las capacidades productivas ya no son tan importantes como las capacidades de aprendizaje e interacción con los nuevos conocimientos y tecnologías.

En México, es hasta 1996, cuando el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) incorporan en su estrategia a la vinculación como una vía para el desarrollo y la innovación (Casalet y Casas, 1998). Esta política continúa en los años subsiguientes y se extiende a otras instituciones como la Secretaría de Educación Pública (SEP) y a otros países de la región.

“En 2010 la CEPAL recomienda promover esta vinculación, asegurando que la economía y el desarrollo basado en el conocimiento es producto de un proceso dinámico, complejo y sistémico.....los países iberoamericanos buscan desarrollarse con base en la ciencia, la tecnología y la innovación y, con ello, el fortalecimiento del vínculo universidad-empresa se manifiesta de forma necesaria” (Torres, et al. 2019, p 48).

La vinculación genera resultados en dos sentidos, tanto el aporte y transferencia de conocimientos de los investigadores directamente vinculados hacia la empresa, que

se traducen en información para la toma de decisiones y estrategias de mejora; como de la empresa hacia el académico-investigador que participa en la generación de nuevo conocimiento empírico y posteriormente lo traslada como una enseñanza para sus alumnos. De modo que las experiencias generadas sobre el trabajo empírico resultan en material de primera fuente para docencia. En ese sentido, han dado lugar al desarrollo de metodologías específicas.

Autores como Yin (1996, 2009) han abonado de manera fundamental a la construcción de la metodología de “estudio de caso”, que coloca, en este campo de estudio, a la empresa como la unidad de análisis que permitirá la identificación de hallazgos y conclusiones. Con el objetivo de construir conceptos y teoría una vez comprobada su replicabilidad. Sin embargo, desde la perspectiva de la intervención, otros autores como Yee (2019), han propuesto el “método de caso de estudio” como una fórmula para orientar la toma de decisiones en las empresas, identificar soluciones a su problemática y generar conocimiento empírico que aprehende al docente-investigador y lo lleva al campo de la enseñanza.

Desde esta perspectiva, este método de casos de estudio, también conocido como método de enseñanza confronta al investigador y a su equipo de estudiantes con situaciones y problemáticas reales, para desarrollar en ellos la capacidad de entender y sistematizar la situación