MFN 10 38580

LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

3er INFORME PARCIAL

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES BIBLIOTECA

CONVENIO C.F.I.-FUNDACION ARCIEN

CENTRO DE REGIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

SANTA FE

D.I Paolo Bérgomi
Ing. Luis M. Bernasconi
Cdor. Orlando Rodríguez
T.Q. José L. Giménez
Cdor. Héctor Ormaechea

Agosto 1993

0/H 12251
029
III

fundación ARCIEN

Avellaneda 3657 Tel. 34451 3000 santa fe

para el arte, la educación, la ciencia y la tecnologia

SANTA FE,27 de Agosto de 1993

C. F. I.
INGRESO
1 SET 1993
Nº 7187

FA/Ag93/125

Sres.
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - C F I -
San Martín 871 - 4to.Piso -
1004 - CAPITAL FEDERAL

Ref.:Expte nro.2393

De nuestra consideración:

Adjunto nos es grato acompañar vinculado al Expte. de la referencia y relacionado al Proyecto:

"LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN LA PROVINCIA DE SANTA FE "

el **3er.INFORME PARCIAL** de acuerdo a lo convenido en Contrato de Obra del 18/02/93.

Además incluímos Factura nro.052 de fecha 27/08/93 por $ 7.273,--(PESOS SIETE MIL DOSCIENTOS SETENTA Y TRES)correspondiente a la 4ta.Cuota - Plan de Pagos y Condiciones fijadas.

Sin otro particular,hacemos propicia la oportunidad para saludarlos muy atentamente.

Adj.: 4(cuatro) Copias Informe Técnico
1(una) Factura

FUNDACION ARCIEN
PARA EL ARTE, LA EDUCACIÓN
LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

Dr. LEO J. BELTRAMINI
PRESIDENTE

4.4 PRINCIPALES ASPECTOS DE LA PROBLEMATICA CUYAS VARIABLES SON RESORTE PROPIO DE LOS INDUSTRIALES

Hace tiempo que se viene observando en los industriales del sector, un sesgo en cuanto al diagnóstico de la situación por la cual estan atravesando, poniendo demasiado énfasis en los problemas que hacen a los aspectos macroeconómicos y que escapan de su órbita de decisión inmediata (recesión, altos costos de los servicios y de los insumos, impuestos, escacez y alto costo del crédito,etc) y una marcada pasividad respecto del manejo y adecuación de las variables que estan en sus manos.

Muchas son las variables que forman parte de un proceso productivo tan variado y complejo como el de la Industria del mueble. Por otra parte a mediano o largo plazo el empresario puede inducir modificaciones en las políticas macroeconómicas. No obstante lo expuesto marcaremos cuales serían los aspectos sobre los que se puede operar en forma inmediata.

En primer lugar el empresariado ha de tomar conciencia del **cambio de escenario** producido en los últimos años a nivel nacional e internacional. Los mercados hoy se caracterizan por un proceso de regionalización, recesión pronunciada, tercerización de la producción y alta competitividad.

En este nuevo órden internacional, la Argentina transita el camino de una acelerada apertura económica, produciendo un cambio de reglas que afectan principalmente a los factores de producción. El comprender el proceso de reacomodamiento de los principales agentes económicos del país frente a la situación planteada, es la condición inicial para poder elaborar un diagnóstico que apunte a la definición de estrategias para las empresas de la región.

En la identificación de variables que son resorte del Empresario de la Industria del mueble, podemos diferenciar cuatro grandes grupos.

I. Variables que permiten redefinir e mercado al cual se apunta: En primer lugar, a que segmento de ingresos se dirige (altos ingresos, medios obajos), para que región del país se producirá (centro, norte o sur), y concentrar los tipos de productos que fabrican en una gama mucho mas acotada.

La necesidad de redefinir el mercado es función de la baja productividad observada por establecimiento y por personal ocupado en las industrias de la región. La respuesta tradicional desde el punto de vista de la teoría económica pasaría por la especialización basada en la división del trabajo, para lo cual se debería lograr una especialización por establecimiento, determinando los rubros dentro del sector en los cuales estaría en condiciones de competir respecto de las ofertas externas.

II. Variables que posibilitan programar la producción en función del mercado y mezcla de productos definida en la etapa I.: La incorporación del concepto de **calidad total** en las industrias del sector, brinda la óptica desde la cual se ha de analizar el proceso productivo, sin duda se trata de la herramienta por excelencia que posibilitará la permanencia de la empresa en un mercado cada vez mas competitivo. Es necesario recalcar que para asumir el compromiso de la Calidad, se necesitan por parte del empresario, la convicción de sus beneficios y la persistencia en el objetivo, teniendo siempre como punto de referencia al **cliente**, imponiendo estos conceptos a todos los empleados de la empresa.

Una vez asimilado el concepto de calidad total, corresponde operar con las variables que hacen a la **redefinición del producto:**

a) Identificación de las necesidades del mercado: Investigar qué es lo adecuado para nuestros consumidores.

b) Generación del concepto de producto: Las necesidades del consumidor se traducen en un conjunto escrito.

c) Traducción del concepto en especificaciones o Ingenieria del Producto: aqui las notas del producto son detalladas en un conjunto de especificaciones.

De las visitas efectuadas y los contactos tomados con los empresarios, resultan definidas una cantidad de variables que afectan a la **problemática del diseño**, las cuales son resorte exclusivo de los industriales. Como premisa introductoria se observa que el diseño es para la gran mayoría de los industriales una **figura de corte poético** que solo termina agregándole costos al producto, en vez de ser considerado como una herramienta indispensable para el desarrrollo de las empresas. Se verificó escasa o practicamente nula incidencia de procesos de diseño en los productos, agravado por el convencimiento de que estan produciendo conforme a parámetros que consideran propios y hasta privilegiados con respecto a sus colegas, mientras la posibilidad de hacer uso de una licencia o colaboración de corte tecnológico es considerada inútil e innecesaria.

Las limitaciones de contacto comercial fehaciente con la plaza, les impide verificar las posibilidades reales de crear nuevas propuestas de diseño para ofrecer a sus clientes. La inexistencia de nuevos proyectos de diseño deriva en la autolimitación de incorporación de nuevos equipos y particularidades tecnológicas de producción.

Otras de las variables descuidadas en materia de diseño, es la información, la cual es prácticamente inexistente, desaprovechando los aportes de organismos técnicos a nivel provincial, nacional e internacional.

Otro de las características de un buen diseño es la referida a la combinación de los materiales empleados como así también de los componentes y herrajes los cuales aparecen como muy limitados y con baja calidad.

En cuanto a **la producción propiamente dicha** las variables que están en manos de los industriales son prácticamente todas:

Si bien esta estrechamente relacionada con la Programación de la Producción, la **problemática de los costos** tiene un conjunto de variables que el industrial puede manipulear hasta lograr su mínima incidencia en la ecuación financiera de la empresa.

- **Disposición de materias primas:** La disponibilidad de madera en tiempo, cantidad y calidad requerida, resulta uno de los problemas cuya solución, no depende del pequeño productor en forma individual, pero la solución está en la asociación para la compra y secado de la madera, abaratando costos e incidencia del capital inmovilizado.

- **Inversión en Bs. de Uso:** En función de la producción programada, el equipamiento ha de ser el mínimo indispensable para posibilitar el programa de producción, debiendo darse de baja equipamiento fuera de uso, maximizar el factor de carga de los equipos que pudieran utilizarse en mas de un turno, tomando trabajos para terceros en aquellas máquinas de alta tecnologia que tengan bajos índices de utilización.

- **Almacenamiento de productos terminados:** El programar el correcto nivel de los productos en existencia es factible solo con una producción programada, aprovechando al máximo la disponibilidad de espacio físico disponible y la pérdida por intereses no percibidos, del capital que representa el gran volúmen de productos terminados en stock.

- **Manejo de la demanda:** En la pequeña y mediana industria, éste es uno de problemas críticos por la diversidad de la demanda y lo atomizado de los pedidos, la solución estará en la especialización de la empresa en una gama acotada de productos, y las ventajas económicas que se puedan brindar para los pedidos que se efectúen con anticipación suficiente y las penalidades a los pedidos de urgencia.

- **Manejo de las entregas:** Esta variable está estrechamente ligada con las existencias de productos terminados, la velocidad de entrega debería ser la resultante de comparar los gastos de fletes parciales con los del costo de almacenamiento de los productos terminados.

- **Financiamiento de las ventas:** El tema de financiamiento es hoy una de las principales herramientas para inducir la venta de muebles, es necesario pasar de los plazos inmediatos a los de mediana financiación, entendiéndose por tal de cinco a ocho meses.

- **Costos de las compras:** Es necesario monitoriar constantemente las ventajas de las compras por cantidad y cotejarlas con las necesidades de materiales y los costos de inmovilización del stock de materias primas, por otra parte en lugares de gran concentración de industrias del mueble resulta inconcebible la no existencia de **consorcios de compra**, en donde se puede manejar con mayor facilidad aspectos de calidad, costo e inmovilización de capital.

- **Costos de Edificio e Instalaciones:** Los beneficios de contar con áreas de producción cómodas y diagramadas en forma lógica respecto del proceso, correctamente iluminadas, mantenidas y aireadas han de ser correctamente ponderados respecto de la inversión edilicia que se amortiza en varias décadas y produce poca incidencia en los costos de los productos, superada en la mayoría de los casos por la alta incidencia en la productividad.

- **Costos administrativos:** La informatización de la administración hace prácticamente desaparecer los costos de la administración contable, creciendo en importancia la administración gerencial, la administración impositiva, la financiera y la de recursos humanos, descuidadas en las mayoría de las empresas.

- **Costos de venta:** Los costos de comercialización deben ser resorte del industrial y no sólo del comerciante, presentación, transporte, canales de distribución, publicidad y planes de pago son también variables que ha de dominar el industrial.

- **Aspectos tecnológicos:** Tanto la industria del mueble, como los Centros que debieran brindarle apoyo tecnológico, tienen serias dificultades de relación, unos por estar ocupados en situaciones coyunturales y los otros por carecer de estructura y recursos como para brindar la asistencia. Esto ha llevado aun desconocimiento generalizado de técnicas de control de procesos y producción, causa principal del elevado costo operativo.

Otro de los factores preponderantes es el bajo nivel de utilización del equipamiento, como ya fuera analizado anteriormente y que se certifica en las encuestas realizadas, en donde la energía consumida por personal va desde 2.000 a 4.000kw/hombre y la potencia instalada de 3 a 6 hp por persona ocupada

III VARIABLES REFERIDAS A LOS APECTOS DE LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS.

Como variables inherentes al manejo del empresario en materia de comercialización podemos destacar, las referidas a la **prestación** que el producto ha de brindar y que mucho tine que ver con la propuesta de diseño y la calidad alcanzada.

La tendencia internacional en este sentido es la utilización de una diversidad de sustitutos de la madera, que la sustituyen en sus prestaciones y mediante un adecuado diseño adquieren colores y texturas muy superiores a las limitaciones de la madera natural, a un costo muy inferior.

La **presentación** resulta ser uno de los items sobre los cuales mucho han de esmerarse nuestras industrias, la tendencia al mueble desarmable impuesta en el mundo entero, hace que se tengan que desarrollar los proyectos de muebles desarmables. Por otra parte la estética de formas, colores y combinación de materiales y herrajes, junto a una buena prestación del mueble, han superado los beneficios de la madera noble.

Los **canales de comercialización** han de permitir llegar con presencia a los sectores y regiones que se propusieron en el estudio del mercado al cual dirigimos nuestros productos, aqui debemos remarcar lo importante de destinar un porcentaje del 10 al 20% de la producción al mercado internacional, para lo cual hay que testear constantemente las oportunidades de exportación.

No solo existen los viajantes como canales de comercialización, tenemos posibilidades de instalar representantes regionales, exposiciones permanentes en forma individual o conjunta con empresas colegas, implementación de circulos de ahorro, sistemas de compras por catálogo, en forma telefónica y toda una moderna gama de sistemas de ventas que si bien la fábrica puede no estar interesada en administrarlas directamente, debe inducirla a sus agentes de venta.

Uno de los aspectos fundamentales para expandir los mercados es la **producción de muebles para armar**, es una tendencia internacional y que en nuestro país si bien no existe una cultura favorable al respecto, paulatinamente se irá imponiendo por razones de costo y mercado.

La **publicidad** además de la que debe realizar el agente de venta, institucionalmente la empresa debe mantener una presencia y en especial ha de dirigirse a imponer una marca mas que un producto. En los muebles, la falta de individualización de la marca es uno de los problemas que inmediatamente han de abordar las fábricas.

El seguimiento **post-venta** es otro de los aspectos que el industrial debe asegurarse para brindar un mejor servicio, ya que la ventaja dentro del mercado la vienen alcanzando cada vez mas los servicios que los productos y por otra parte permite monitoriar las necesidades de cambios en los diseños.

Las **modalidades de pago en las ventas a los clientes** constituyen otro de los elementos que el industrial no puede descuidar por mas que sea incumbencia del agente de ventas, en este sentido debe haber señales claras de cual es la política de ventas de la empresa.

Finalmente el **conocimiento de datos sobre la competencia** resulta uno de los insumos de información mas valiosa para definir la ubicación de la empresa en el mercado y las posibilidades futuras.

Podemos englobar muchos de los apectos puntualizados como aquellos que hacen a una adecuada **gestión empresarial**, en especia el manejo de información sobre las tendencias a nivel nacional e internacional, en materia de utilización de maderas e insumos, tecnologías de producción, comercialización y publicidad.

IV VARIABLES INHERENTES A LA GERENCIMIENTO DEL PROYECTO DE RECONVERSION.

Es necesario en primer lugar la **definición de los objetivos** del proyecto de reconversión en forma clara y precisa, impulsados con **un total convencimiento de su efectividad por parte del industrial.**

El tipo de proyecto que vamos visualizando a medida que avanza el análisis de las Pymes en general y en especial las del sector muebles, no puede ser llevado a cabo por una persona ni es suficiente la voluntad del empresario, la complejidad de los aspectos que venimos remarcando, requieren de la **conformación de un verdadero equipo**, conformado principalmente por el empresario, los empleados y con el apoyo de técnicos y profesionales en cada una de las especialidades a abordar.

Por otra parte por la naturaleza de la reconversión se trata de proyectos que por su larga duración ha de plantearse en forma de **módulos con cronogramas precisos** que permitan **ir monitoriando la marcha** de los mismos y **evaluando los resultados parciales.**

Todo esto lleva implícito un **programa de capacitación constante** en todos los nivéles de la Empresa.

Para que se haga un manejo acertado de las variables que son ingerencia de los empresarios, se requiere de los siguientes **insumos:**

-**INFORMACION** existente en:

- Periódicos, revistas especializadas a nivel nacional e Internacional, documentos producidos por las Cámaras empresariales, organismos de gestión del Gobierno y de Instituciones Cientificas y Tecnológicas.

-Bases de datos informatizadas, sobre exportaciones, importaciones, oportunidades de negocios y estudios de mercados.

- Visitas a Ferias e Industrias colegas a nivel nacional e internacional.

- Reuniones, jornadas y seminarios de las Cámaras Empresariales.

- Videos disponibles sobre los distintos aspectos de la empresa, producidos en el pais y el exterior.

- **RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS** En este sentido es necesario que la empresa cuente con un plan de capacitación constante para su personal a nivel operativo, de supervisión y gerencial, pudiendo así contar con recursos propios dentro de su plantel de empleados disminuyendo los costos de contratación de:

- Asesoramiento a nivel Institucional (Universidad, Conicet,Inti, etc).

- Asesoramiento particular de profesionales.

- Asesoramiento de consultoras.

- **INVERSION:** El costo del acertado manejo de las variables intrínsecas que hemos enunciado (tecnología blanda), que no incluye la compra de equipos y maquinarias, tema que merecerá un tratamiento posterior, podemos afirmar que es bajo, y para éstos existen fuentes de financiamiento como los créditos de la ley de innovación tecnológica y otros de organismos oficiales y fundaciones.

V ESTUDIO COMPARATIVO CON LA INDUSTRIA DEL SUR DE BRASIL

La conformación del MERCOSUR y el tiempo transcurrido desde su iniciación, muestra un constante desbalance de las cuentas de importación y exportación, con saldo negativo para la Argentina, y con grandes beneficios para el Brasil; producto en gran parte por las políticas macroeconómicas, principalmente la cambiaria.

En función del objetivo del trabajo, se dejaron de lado aspectos estadísticos y comparaciones de los valores del comercio internacional y del PBI, entre ambos países, por ser solos las consecuencias y nuestro proyecto apunta a analizar las causas y movilizar al Industrial de la Región a adecuar su Empresa en función de la apertura de un mercado regional con marcadas asimetrias.

A raiz de una relación muy fluida con uno de los Institutos de Investigaciones del Estado de Paraná, se seleccionó a Curitiba como base de operaciones de una misión que permitiera observar y analizar las caracteristicas de la industria brasilera del mueble. Iniciado los contactos con Organismos Nacionales de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria, conocimos la existencia de un importante polo de concentración de industrias del mueble en la localidad de Arapongas a unos 400 km. de Curitiba.

El objetivo fue no solo tener una impresión de como funciona la industria, sino que fue mucho mas amplio, llevando a cabo reuniones con Directores de Industria, visitas a Organismos de Apoyo a la PYME, entrevista con Directores de Organismos de la Universidad, y con funcionarios de Institutos de Capacitación para Técnicos en la Industria del mueble.

El cronograma de las reuniones fue perfectamente coordinado por funcionarios del TECPAR y del Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de Paraná-SEBRAE-. Se adjunta como anexo una copia del programa inicial, el cual fuera enriquecido por entrevistas y visitas adicionales.

Si bién las opiniones y comentarios se irán produciendo en el desarrollo de los items siguientes. Es de destacar la estrecha vinculación del SEBRAE con la Micro y Pequeña Empresa, quien brinda apoyo en forma gratuita en la mayoría de los casos y con muy bajos costos en otros. Para el SEBRAE, las Microempresas son aquellas que si son Industria, tienen hasta 20 empleados, si son comercio y servicios hasta 10 empleados; las Pequeñas, si son industrias, hasta 100 empleados y si son Comercio y Servicios hasta 50 empleados.

Brinda servicios de Entrenamiento para Directivos, identifica necesidades y oportunidades de la empresa, guia en la adopción de Programas de Calidad, ver anexo Programa de Calidad para la Industria del Mueble, Organización y Participación de Ferias, Consultas rápidas en cualquiera de los Centros Regionales, iniciación empresarial, incubadora de empresas, tercerización e informatización. Sobre este organismo se adjuntan en anexo catálogos ilustrativos.

Las industrias del sur del Brasil tienen similares caracteristicas a las de nuestra región en cuanto a la magnitud y la cantidad de operarios, como ejemoplo, en ARAPONGAS existen 357 empresas con 3400 obreros, lo que arroja un promedio de casi 10 obreros por industria, pero hemos visitado 2 de las empresa mas grandes y tienen alrededor de 400 empleados cada una con lo cual estimamos que el promedio de la mayoría de las empresas es de 4 a 6 operarios.

Las empresas abastecen principalmente el mercado interno y en especial San Pablo, un 5% de las empresas exporta y solo un porcentaje del 3 al 4 % de la producción total, las exportaciones estan orientadas en los últimos años a paises árabes y asiáticos en general.

"La tendencia de los productores de muebles residenciales, es la de aprovechar , por un lado, una fina y tradicional producción artesanal, un diseño sofisticado y materias prima macizas y, por otro, una producción en serie, un diseño simple y un mayor uso de derivados de madera.

Todavia, los recientes cambios en la escala de los consumidores, causada por la reducción de la renta y el espacio de los hogares, exigiendo un determinado tipo de mobilario impusieron al sector un significativo ajuste de precios, en la calidad y en el diseño, lo que penaliza a las industria con una baja flexibidad operacional.

Según estimaciones hechas en Brasil del 1,7 de la población consume muebles por encargo, el 3,8 de la misma consume muebles seriados hechos en pequeña y mediana escala y el 32,9 consume muebles en seriados hechos en gran escala (DURATEX)."(1)

(1) El sector mueble en Argentina y Brasil-Municipalidad de la ciudad de Buenos Aires Secretría de Producción y Servicios Públicos. febrero 1992

5.1. ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

En primer lugar debemos aclarar que resulta muy difícil realizar una comparación analítica entre los costos de la industria del mueble en Argentina y Brasil, por la variedad de productos que engloba el sector.

De la información recogida en **Argentina**, pudimos observar en casi todas las empresas la falta de diferenciación de los costos según su naturaleza, en fijos y variables como así también la falta de utilización de herramientas de costos, como la determinación de los puntos de equilibrio para determinar niveles de producción.
Tomando información de costos para dos de los muebles standard producido por las industrias visitadas, un placard y un sofacama, y una vez homogeneizado los conceptos y porcentuales de incidencia en el costo del mueble en fábrica, arrojó la siguiente estructura:

	Materia Prima	51,05%
Energia Eléctrica	1,40%	
Combustibles	0,83%	
Mano de Obra	29,82%	
Herrajes	4,33%	
Clavos, cola, lija	4,42%	
Impuestos, tasas	9,15%	
TOTAL	100,00%	

Para **Brasil** nos resultó difícil obtener información detallada de la conformación de los costos, no obstante ello, por las conversaciones mantenidas y por los datos brindados por una de ellas pudimos recomponer una estructura de costo para productos similares con los siguientes guarismos:

Materia Prima	65,00%
Energia Eléctrica	2,00%
Combustibles	0,10%
Mano de Obra	15,00%
Herrajes	4,73%
Clavos, cola, embalajes	4,42%
Impuestos, tasas *	8,75%
TOTAL	100,00%

* Sin el Impuesto Sobre Productos Industriales (IPI), ni el Impuesto Sobre las Operaciones relativas a la Circulación de Mercaderías (ICMS).

A fin de realiza comparaciones de precios para un producto similar en Brasil y Argentina, se elaboró un detalle, en función a la estructura de costos de una de las empresas de nuestra región.

Tanto las empresas visitadas en Brasil como en Argentina, carecen de sistemas de costos que permitan desglozarlos en fijos y variables, y en muchos items utilizan estimaciones porcentuales producto de la experiencia pero sin base de calculo exacta, no obstante los insumos principales estan calculados con precisión.

Se estimó una base de producción del doble de la de la fábrica argentina, por la magnitud del mercado del Brasil, para los gastos de cola y lija se aplicaron porcentuales sobre los costos de la madera que se mantienen tanto para Brasil como Argentina por mantenerse una paridad en sus precios en ambos paises.

La industria del Brasil tiene una mayor utilización de máquinarias, para poder cumplir con mayóres volúmenes de pedido y ésto incrementa también el consumo de energía si bien esta es de menor costo que en nuestro país.

El costo del mantenimiento se considera un tercio de la amortización y el de los materiales de lustre son similares por tratarse de productos de empresas multinacionales.

Las telas de tapizado de buena calidad son de un 10% a un 20% mas baratas que las nacionales.

Las comisiones que se pagan a los viajantes rondan alrededor de un 5%. En los gastos indirectos de Producción, se incluye la incidencia de los servicios, instalaciones, desperdicios, etc.

Los gastos Indirectos de Administración, incluyen la incidencia de los costos de administración, financieros y de comercialización.

La contribución marginal absorve la ganacia bruta y los impuestos sobre la renta.

A continuación se detalla una determinación de costos de un mueble similar al que detallará en el punto 7.1 cuando se realice la evaluación económica.

DETERMINACION DE COSTOS MUEBLE EN BRASIL — VALORES EN u$s AGOSTO 1993 (20.000 MUEBLES anuales)

	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL	RUBRO
MATERIA PRIMA				$5.40
Madera de Roble (pies)	4.00	$1.20	$4.80	
Maderas Varias (pies)	1.00	$0.60	$0.60	
MATERIALES				$11.74
Tornillos (unidades)	8.00	$0.005	$0.04	
Lustre		$2.70	$2.70	
Tapizado		$9.00	$9.00	
MANO DE OBRA				$3.74
H/H Fabricación	1.09	$1.29	$1.40	
H/H Lustre 42'	2.17	$1.52	$1.52	
H/H Tapizado 30'	1.63	$0.82	$0.82	
GASTOS GRALES. FABRICACION				$2.26
Cola (3% madera)			$0.16	
Lija (6% MADERA)			$0.32	
Energía Eléctrica	9.00	$0.05	$0.45	
* Amortización Máquinas			$1.00	
Mantenimiento 1/3 de amortización			$0.33	
TOTAL COSTO DE PRODUCCION				$23.14
GASTOS DE COMERCIALIZACION				$5.79
Comisión viajantes 5%			$1.16	
Gastos Indirectos de Producción 5%			$1.16	
Gastos Indirectos de Administración 5%			$1.16	
Impuesto a la Producción Industrial 10%			$2.31	
TOTAL COSTOS (PRODUCCION+COMERCIALIZACION)				$28.93
CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA		30 %		$8.68
PRECIO DE VENTA CONTADO				$37.61

* Cálculo amortización
Costo máquinas 300.000
vida util estimada 5 años
Producción 20.000 unidades
Factor de utilización 1/3 del tiempo

$ LOS PRECIOS SON EN DOLARES ESTADOUNIDENSES

Pasando a comparar los precios en dólares de los productos finales en ambos países, las diferencias observadas para muebles similares, oscilan alrededor del 50% en más para los productos argentinos.

Si buscamos las causas de tan abultada diferencia, en los items de costos, podemos realizar las siguientes observaciones: la **materia prima**, tiene similares costos en ambos países, producto del manejo de la madera que hacen empresas multinacionales radicadas en Brasil y Argentina, como lo son las productoras de aglomerado.

Una parte importante de la diferencia la encontramos en los **sueldos** si bien existen diferencias a favor de Argentina en cuanto a la capacidad de los operarios, en ambos países se esta dando un proceso de migración de mano de obra calificada hacia otras industrias y se tienen dificultades con mayor gravedad para la industria brasilera por la magnitud de la producción, los cuales son inferiores en la industria del mueble del Brasil en alrededor de un 65%, a los pagados en la Industria Argentina, ésta diferencia en términos absolutos significa un encarecimiento del costo de un 20%, acrecentado por la incidencia de la productividad de las industrias brasileras, quienes duplican la productividad/obrero al sector del mueble de nuestra región.

La diferencia de los valores de sueldos, sumada a la disminución de la incidencia del sueldo y cargas sociales que produce los altos índices de productividad por obrero, alcanzan en tan solo este rubro cifras cercanas al 30%.

El esfuerzo que organismos gubernamentales o empresariales realizan para capacitar los recursos humanos en Brasil, en el sector muebles es sin duda mayor y con mas efectividad al que se ha efectuado en los últimos años en la Argentina. Un ejemplo es la labor del SENAI, que fuera mencionado como ejemplo del apoyo tecnológico a las PYME.

Las **cargas sociales**, según informaciones de empresarios brasileros, alcanzan en el sector muebles a porcentajes aproximados al 100% del sueldo pagado al empleado, con lo cual los costos argentinos en cargas sociales si bien son inferiores en el porcentual, la incidencia en los costos sería superior, por los altos sueldos y por la baja productividad.

Sobre los **costos financieros**, hemos de precisar que si bien Brasil pasa por un constante proceso de inflación, el crédito es accesible, y las tasas puras de interés (deducida la inflación), resultan superiores a las tasas que se impone a los créditos destinados a la industria argentina, en Brasil la comercialización insume créditos del 6% mensual de tasa pura.

Los **combustibles y lubricantes** representa muy baja incidencia en los costos de los muebles, por cuya razón si bien existen diferencias en menos para la energía eléctrica, con un costo en el Brasil de un 30% de lo que se paga en Argentina, mientras que el gasoil es un 35% mas caro en Brasil.

Con respecto a los **impuestos y tasas**, según la región en donde se apliquen, pero en general al sur del Brasil el Impuesto sobre Productos Industrializados -IPI- (10%) y el Impuesto sobre Operaciones relativas a la circulación de mercaderías -ICMS- (12 al 18%) representan cifras con pocas diferencias a los impuestos que pagan los muebles y las empresas de nuestro país.

Los costos de **embalajes**, tienen una diferencia de alrederor del 20% según la clase y caracteristica, esto se debe la mayor disponibilidad y producción de todo lo que es celulosa.

En cuanto a los **fletes**, las diferencias de costo de los equipos traslada similares diferencias al costo de los fletes, haciendo mas costoso al flete argentino en alrededor de un 60% a un 70%.

Una de las diferencias que aparece a favor del empresario argentino son los incentivos a la exportación, pero por razones burocráticas o de indefinición de destinatarios, generalmente son utilizadas por las grandes empresas y poco benefician en la realidad a las PYME. En cuanto a los incentivos aduaneros la situación es similar en ambos países y son las diferencias mas fáciles de acordar en las respectivas comisiones del MERCOSUR.

5.2 NIVEL TECNOLOGICO

La industria Brasilera demuestra un importante desarrollo en **infraestructura**, capaz de implementar metodologías de trabajo adecuadas para lograr una gran organización del trabajo en planta.

El apoyo tecnológico en desarrollos y capacitación de recursos humanos se puede apreciar en los catálogos de promoción que adjuntamos.

Otra de las muestras de la llegada que los organismos empresariales tiene a la PYME, es el programa de calidad para las industrias productoras de muebles y que se adjunta como anexo.

En cuanto a la disponibilidad de energia, vias de comunicación y espacio físico, éstos no se consideran como factores problemáticos.

Es de destacar que el empresario de la industria del mueble brasilera, en nada depende del estado, solo maneja las variables de su producción y las exigencias de sus mercados, posee objetivos precisos en el marco de un programa de constante crecimiento.

Los **materiales** utilizados como matéria prima en la elaboración de sus productos, se ha generalizado la producción en grandes escalas (masiva) en base a tableros aglomerados laminados y contrachapeados con terminación melamínica.

Este proceso de laminación o terminación dependiendo del tamaño de la Empresa es realizado en planta, o también , las mas pequeñas lo adquieren ya terminados.

La utilización de maderas macizas como la cerejeira, mogno, etc, es muy poco empleada ya que su abastecimiento es dificultoso, por las grandes distancias que hay entre las empresas del sur y los bosques productores. En general se aplica la madera maciza como apliques y terminación a los muebles de aglomerado enchapados o laqueados. En cuanto a la calidad de los aglomerados, estos son variados, utilizándose en mayor parte los de mediana calidad y en pocas empresas utilizan tableros de mediana densidad, en su mayoria proveniente de San Pablo (distancias superiores a los 500 kms).

Los otros insumos auxiliares de la industria del mueble como ser barnices, pinturas, colas, herrajes en general, de buena calidad, producidas en el Brasil y con la particularidad de que los proveedores ofrecen en forma permanente y agresiva, un asesoramiento sostenido y frontal a los usuarios de los distintos productos.

En cuanto a los **equipos**, la industria Brasilera produce suficientes máquinas para la industria del mueble, complementados con grandes equipamientos de origen alemán.

El hecho de disponer de información tecnológica de fácil acceso, hace que la planificación de la producción este de acuerdo a metodologías de concepción moderna y criterios de elevada productividad, lo cual lleva a las exigencias de mantener una actualización en el equipamiento que realizan las empresas medianas y grandes, mientras que las micro y pequeñas adquieren el equipamiento que dejan de utilizar las medianas.

En las empresas visitadas en el Estado de Paraná no se observó la utilización de máquinas con control numérico.

Entre los **servicios industriales**, se observó que casi todas las empresas cuentan con servicios de extracción de polvos, muy pocas poseen secadero de maderas, en su mayoria utilizan servicios de terceros para secar. Podemos mencionar que las empresas medianas, poseen sistemas de aprovechamiento de residuos en sus propios generadores de vapor, para secado o para generar energia.

Sobre los aspectos de seguridad, no se observó en general cumplimiento de normas mínimas de seguridad, ni la utilización de ropa e indumentaria de seguiridad, salvo en las áreas de pintura en donde se pudo ver lineas automatizadas y sectores de pintura con cortina de agua.

El **comportamiento frente a las nuevas tecnologías** que evidencia el empresario Brasilero, es de total apertura, existe relación estrecha con los organismos tecnológicos y un importante manejo empresarial a nivel de Cámaras intermedias, en las cuales el aspecto de actualización tecnológica tiene un lugar importante.

El desarrollo de la capacidad organizativa y operativa lograda por la industria del Brasil se basa fundamentalmente en los organismos especializados que proveen de **información tecnológica** a las empresas.

Dentro del programa del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, funciona el Centro de Tecnologia de la madera y del mueble (CETMAM), que tiene por objetivo fundamental contribuir al mejor desempeño de las industrias de la madera y del mueble, encausando sus actividades al incremento de la calidad y productividad del sector que tiene un papel muy significativo en el contexto productivo del Estado del Paraná.

El CETMAM es un organismo empresarial cuyos fondos provienen del aporte que las empresas realizan en función de los sueldos que paga. Cuenta con una estructura fisica de 5.000 m2 disponiendo de dependencias administrativas, aulas, auditorium, laboratorios y talleres, totalmente equipadas con máquina y herramientas de forma tal de garantizar una enseñanza moderna y eficaz. Ofrece a través del personal especializado y de sus instalaciones, asistencia tecnológica en las tareas de análisis fisico-químico de las materias primas y productos, optimización de los procesos productivos, seguridad en el trabajo, en la preservación del medio ambiente y en la implementación de programas de calidad total.

El Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial- Departamento Regional de Paraná -SENAI-, dispone de un Centro de Información y Documentación bibliográfica para apoyo a los proyectos de innovación tecnológica.

Por otra parte la Universidad Federal de Paraná a través de la Facultad de ciencias Forestales, desarrolla proyectos de investigación en distintos productos derivados de la madera, como contrachapeados, aglomerados, laminados, como así también desarrolla planes de secado con equipamiento totalmente automatizados. sus laboratorios cuentan con todo el equipamiento necesario a los efectos de realizar controles fisico-químico de todas las materias primas y de los productos terminados.

La demás información la proveen las Cámaras empresariales, a través de publicaciones e informes.

VI.3 ESTUDIO DE INDUCCION A LA APLICACION DE MEJORAR Y EVALUACION DE RESULTADOS

La metodología de este proceso deviene de su propia etimologia, siendo que consiste en la capacidad de desarrollar acciones que generen efectos. Producir situaciones particulares para obtener conclusiones generales.

Con respecto al empresario se busca ponerlo frente a una realidad indiscutible, particularizando en hechos de diseño y colaborando con él en desarrollar un proceso de deducción y conclusión que le resulte propio, sobre la necesidad de incorporar el diseño al esquema mental de decisiones.

Por lo tanto durante cada visita y en el seminario desarrollado, se expusieron las posibilidades de aplicación de la nueva tecnología, con especial referencia a cada industria y en cada caso ; las ventajas obtenibles, atentos a no colisionar con las formas de actuar individuales, pero si acompañando el razonamiento deductivo hacia el sentido planeado.

Los resultados de esta metodología se verifican a corto, mediano y largo plazo. Dependiendo del nivel de percepción de los actores y de los distintos grados de intereses en juego.

Es así como en el presente proyecto, se confirmaron inducciones practicamente inmediatas: una empresa de Sánta Fe, una de Esperanza y tres de Cañada de Gómez; algunas en proceso de análisis interno ya verificables y otras en la espera aparente.

El inicio de las acciones con el "grupo inmediato" producirá por regla general una aceleración en las decesiones y adhesiones del "grupo de análisis" y una entrada en juego del resto.

Siendo esta la situación hasta la fecha, cabe tomar plena conciencia que estas acciones produciran efectos en tiempos que van mucho mas allaa de los proyecto mismo.

A modo de ejmplo se comentan los pasos que se fueron dando con una de las empresas del "grupo inmediato". A tal efecto se realizó un estudio de la producción, seleccionandose un producto tipo. El mismo no se describe a fin de resguardar la confidencialidad existente en todo desarrollo.

Conjuntamente con el responsable de la producción de la empresa se preparó una muestra , según el estado actual de la producción.

Ya en proceso de diseño se desarrollaron nuevas posibilidades de modelo con aporte proyectual. En esta fase se trabajó conjuntamente con la parte técnica y la oficina de costos de la fábrica. Como resultado se presentaron tres nuevos modelos, todos derivados del producto original. Actualmente están en fase de preproducción, habiendo ya sido contactados por una firma comercializadora en franchising para su presentación en el mercado.

En uno de los modelos se trabajó con modificaciones formales y de componentes, reemplazando partes originales por otras de menor costo productivo y de material, incorporando nuevos materiales como acero estampado con revestimiento epoxídico termoconvertido. Se desarrollaron procesos de tinte para la estructura de madera, partiendo de una base en color negro semimate combinable con los nuevos componentes en acero con color determinado por el cliente comercial.

En otro de los casos un producto que no se comercializa hace mas de 10 años, se buscó rescatar una propuesta productiva altamente eficiente, con aportes de adecuación a las nuevas tecnologías, lo obtenido es un producto renovado sin divorciarse de su edición original con el aporte de la neesaria cuota de actualización.

En ambos casos se buscó el reposicionamiento de productos practicamente obsoletos en nuevas y superiores franjas de mercado, previendo la posibilidad de acondicionarlos desarmados para una eventual exportación.

Incentivados por el resultado obtenido, los directivos de la firma decidieron iniciar el desarrollo similar al anterior con otro de los muebles de su producción. Para lo cual se preparó el modelo prototipo y se iniciaron los estudios de diseño respectivos, previéndose una etapa de resolución en los próximos sesenta días.

Los resultados económicos serán evaluados en el apartado correspondiente a los aspectos económicos y financieros del mercado, punto 7.1.

VII CLAVES PARA ABORDAR UN MERCADO EXTERNO

A- CONSIDERACIONES GENERALES: El plantear un capitulo sobre estudio de mercado, no tiene por objetivo realizar un estudio real sobre alguno de los productos de la industria del mueble, ya que esto requeriría de una serie de precisiones muy propias del mueble que se elige y del mercado al cual se destine. Tampoco se quiere realizar un desarrollo teórico sobre las estrategias de marketing. Nuestro objetivo es el de brindar a los empresarios de las Pequeñas y Medianas Industrias, la metodología y recomendaciones prácticas para que cada uno pueda realizar su propio marketing, en especial orientado hacia la incursión en mercados externos, con sus técnicos o puedan encargar su realización a terceros, con una mayor capacidad de monitoreo, a fin de que aprovechen en mayor medida los beneficios de un buen estudio de mercado.

Podemos definir al **marketing** como estrategia del capital para seducir el voto del consumidor, no es solo comercialización y publicidad sino también el estudio e investigación del mercado para conocer sus necesidades y requerimientos.

En primer lugar no debemos olvidar el ciclo del desarrollo económico, en donde las empresas han de obtener beneficios, parte de los beneficios deben invertirlos en nuevas tecnologias, éstas producen la reducción de los costos, éstos a su vez reducen los precios provocando un incremento en la demanda, y con esto último se produce un aumento en los beneficios. No como muchos creen, que las ganancias se logran a partir del aumento de los precios.

En el ciclo que describimos, el elemento que hace mas rápida la secuencia y la fluidez entre los diferentes pasos, contrarrestando la existencia de un mercado cada vez mas cambiante, es el **marketing.**

Corresponde que realicemos algunas recomendaciones básicas para un **estudio de mercado:**

1- Seleccionar cuidadosamente el producto, y efectuar un estudio profundo del mercado destino.

2- Son necesarias inversiones iniciales en viajes preparatorios para conocer aspectos generales para ingresar al mercado elegido. Los viajes iniciales muy dificilmente se correspondan con negocios inmediatos que permitan recuperar lo invertido.

3- Evaluar la información recogida ya sea propia o de terceros, y esbozar las ideas previas de una futura estrategia de mercado y desarrollo del plan de trabajo.

4- Una buena posición en el mercado externo sólo será efectiva a largo plazo, es un proceso caro y se debe contar con los fondos suficientes para no quedar a mitad de camino.

5- El comprador no puede perder imagen y credibilidad, por haber adquirido productos con diferencias de calidad, alteraciones de precio o retraso en las entregas, causado por nuestra problemática.

6- Se debe estar seguro de los requerimientos del comprador antes de elaborar la orden de pedido.

7- En el mercado internacional los clientes son conscientes de los precios y calidades, por la variedad y fuerza que despliegan las empresa del mercado internacional.

8- En función de la información acumulada se ha de determinar previamente si será exitoso o no el esfuerzo de abordar un mercado externo.

B- ESTRATEGIA PARA ABORDAR UN MERCADO EXTERNO

Para abordar un mercado externo se cuenta con distintas alternativas: La **exportación** ya sea através de un **agente** o directamente a un **mayorista distribuidor**, o **contratando la fabricación** en el país destino o **produciendo localmente** esta última; es la que mayores inversiones requiere. Existen otras formas: ya sea si se hace en forma individual o asociándose a industriales del país destino **join venture**.

Como grandes pasos a desplegar para ingresar a un mercado externo se debe recorrer las siguientes etapas:

1 - Definir cuáles son los principales factores que hacen al éxito en su tipo de empresa, los cuales han de atenderse especialmente y monitorear constantemente para lograr el objetivo.

2 - Identificar las principales características del mercado al cual se apunta, con respecto a:

* EXPORTACION: Tasas que gravan la importación, existencia de cuotas de importación, distancias, etc.

* LICENCIA: Patentes y marcas protegidas, limites legales de las tasas de royalties., etc.

* CONTRATO DE MANUFACTURA: Calidad del contratante, recupero del capital, etc.

* PRODUCCION LOCAL: Estabilidad Politica, magnitud del mercado, estructura del mercado, estabilidad económica, régimen de repatriación del capital, actitud del lugar respecto a las inversiones extranjeras.

C - ANALISIS DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS DE ABORDAJE, según se mencionan algunas de las múltiples variantes:

-EXPORTACION: Indirecta, mediante Distribuidor, mediante Subsidiaria, etc.

-ESTRATEGIA CONTRACTUAL: Licencia, Franchising, servicio contratado, contrato de Gerencia, contrato de fabricación, convenio de producción, etc.

-ESTRATEGIA DE INVERSION: Inversión creando una nueva empresa, comprando una existente, o asociándose para un nuevo negocio o con una empresa existente.

D - FACTORES PARA DECIDIR ABORDAR UN MERCADO.

La decisión para abordar nuevos mercados es producto de la conjugación de factores externos e internos a la Empresa. Dentro de los factores **externos** se deben analizar, los inherentes al mercado del país elegido, a la inversión a realizar en el país en cuestión, factores inherentes a la producción en el país elegido, y al tratamiento impositivo, y aduanero de las exportaciones. Los factores **internos** son los inherentes a la infraestructura de la industria productora y a los recursos disponibles.

E - ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE ABORDAJE A UN MERCADO INTERNACIONAL

1- Definir el producto y mercado exterior.
2- Seleccionar objetivos y metas.
3- Elegir el modo de ingreso al mercado.
4- Diseñar el Plan de Marketing.
5- Cronograma de ingreso al mercado

Todas estas etapas bajo un sistema estricto de control que asegure el éxito del esfuerzo invertido, monitoreando y evaluando los resultados de cada paso.

Como ejemplo planteamos una matriz que permite comparar los modos de ingreso.

MODOS	INVER SION	PRE- CIOS	COSTO	BENE- FICIO	MER- CADO	RIES- GOS		OTRO
EXPORT.INDIR								
DISTRIB.EXP.								
SUBSID.EXPOR								
LICENCIATARI								
FRANCHISING								
ACUERDO								
NUEVA EMPR.								
EMPR.EXISTE								
JOI VENTURE								
OTRAS								

En cuanto a las alternativas de ingreso a un mercado, podemos decir que el **ingreso en forma directa** es recomendable para empresas con experiencia, con marcas reconocidas, generalmente multinacionales, o cuando se trata de vender productos a pocos clientes, cosa que no ocurre para el mercado del mueble. Resulta difícil iniciarse en el negocio de exportación con esta alternativa.

Son aconsejables los métodos indirectos, en los cuales se requiere del representante o importador.

Respecto a la selección del **representante o exportador,** se han de evaluar los siguientes items antes de contratar un agente:

-INTERES Y ENTUSIASMO: Razones y expectativas, capacidad financiera.

-FINANZAS: Reputación en los bancos, predisposición a invertir, créditos para el mercado.

-REPUTACION EN EL MERCADO: Relación con los distribuidores, calidad de los agentes representados.

-CALIDAD DE GERENCIACION: Participación demostrada, experiencia en el mercado y conocimiento del rubro, composición y continuidad de la organización, experiencia con compañías del mercado elegido, proyectos de atención de nuevos mercados, planificación, elaboración de informes y comunicación, antiguedad.

-RELACION CON EL GOBIERNO: Ministerios y Aduana.

-EXPERIENCIA SOBRE LOS PRODUCTOS QUE SE DESEA EXPORTAR

-POLITICAS DE PRODUCTO: Composición, exigencias de calidad, posicionamiento.

-POLITICAS DE DISTRIBUCION: Estrategia, manejo de stock, organización de ventas, porción del mercado, distribución.

-POLITICAS DE PRECIOS: Sistemas de precios, estructura y márgenes, expectativas de beneficio.

-POLITICAS DE PROMOCION: Competencia, promoción.

F - SEGMENTACION DEL MERCADO:

Resulta un aspecto clave la segmentación del mercado, cuando se intenta ingresar a mercados complicados con fuerte competencia.

Para ubicarnos, la secuencia de pasos sería: 1- hacer el **perfil del producto**, 2- hacer el **perfil del mercado** y 3- **identificar el consumidor**.

La segmentación es una de las herramientas que contribuye a disminuir los riesgos, contribuye a la eficiencia de la inversión en promoción, ayuda a encontrar el mejor canal y agente de venta, incrementando las posibilidades de éxito, y el beneficio potencial.

Los tipos de mercado, según las características de segmentación son: **Sin diferenciación**, cualquier consumidor es posible captar; **concentrados** en donde existe un particular segmento pora cada tipo de producto; **diferenciados** donde existen opciones de productos para diferentes grupos de consumidor.

Podemos apuntar como beneficios de la segmentación:

-Canaliza dinero y esfuerzo hacia la obtención de mayores beneficios.

-Ayuda a diseñar productos que realmente tienen demanda.

-Determina el tipo de promoción mas efectiva.

-Permite seleccionar el medio de publicidad o la mezcla mas adecuada de varios medios.

-La oferta y promoción se corresponderá de seguro con períodos de incremento de su demanda.

La estrategia para cada segmento de mercado es diferente, si el mercado es **homogéneo**, necesita de actitudes dirigidas a la totalidad, si es **heterogéneo**, el comportamiento del consumidor no es característico, varía de segmento en segmento, y si es **operacional**, las dimensiones deberán ser utilizadas para especificaciones particulares en base a mezclas de variables, Ej. edad, ingresos, localización y tamaño familiar.

Las bases que se han de tomar en cuenta para segmentar mercados son:

*GEOGRAFICA: Región, provincia, ciudad, densidad de localizaciones (urbana, suburbana, rural), clima, etc.

*DEMOGRAFICA: Edad, cantidad de componentes, ciclo de vida de la familia (solteros: niños, jóvenes, solteros adultos; casados: jovenes sin hijos, con pocos hijos, con muchos hijos, adultos con hijos, ancianos sin hijos y ancianos solo) ocupación, educación, religión, nacionalidad, clases sociales, sexo.

*SICOLOGICAS: Estilo de vida (deportes, status,etc) personalidad (ambiciosos, compulsivos) porcentaje de usuarios, fidelidad, conocedor, etc. Sensibilidad a la calidad, precio, servicios, publicidad y promoción.

G - SELECCION DEL PAIS

La selección del país o mezcla de paises a exportar es fundamental para hacer que las erogaciones y esfuerzos resulten exitosos.

Analizar aspectos como la distancia, la cultura, preferencia o predominio de estilos, las barreras aduaneras y la magnitud del mercado, resultan factores claves para seleccionar un mercado.

Debemos analizar del país los siguientes aspectos:

1 Ventajas del mercado.

2 Barreras del país.

3 Paises atractivos para exportar.

4 Países riesgosos.

A continuación calificamos con puntaje algunas razones que nos permitirán clasificar un mercado como atractivo y evaluar de esa manera al país.

PTO	A S P E C T O S
30	Tamaño del mercado
60	Mercado en crecimiento
30	Facilidades de introducción y tránsito
100	Demanda de mercado de productos similares
20	Contraestacionalidad
80	Alto nivel de precios
70	Intensidad leve de la competencia

Para las barreras de los mercados podemos evaluarlas con el siguiente puntaje:

PTO	ASPECTOS
100	Fuerte preferencia de productos locales
90	Pobre imagen de nuestro país como proveedor
80	Barreras aduaneras o tarifarias
70	Distancia geográfica del mercado respecto
30	Tamaño de los pedidos
20	Condiciones de pago

Los apectos que hacen al riesgo del país lo ponderamos de la siguiente manera:

60	Estabilidad Política
60	Calificación del crédito para el país
50	Validez de la licencia de importación
50	Fluctuaciones de la moneda respecto de la nuestra
40	Regulaciones del Bco Central
70	Condiciones de las Cartas de crédito

H - CONTENIDOS DE UN ESTUDIO DE MERCADO

1- Definición del alcance del estudio y que incluye:

a- Aclaración del tipo de producto del cual se realizará el estudio.

b- Descripción concisa de los términos comunmente utilizados y cuyos significados no son obvios.

c- Antecedentes de la industria dentro del contexto.

d- Beneficio del consumo del producto ofrecido, quienes son los consumidores, factores que influencian al comprador tipo, ejemplos de posibles influencias del clima, tiempo del año en el cual se vende, modas corrientes, impuestos y tasas.

2- Número de fábricas del sector, estadisticas (variaciones y tendencias). Proporción del sector en el total de Industrias asociadas a la Cámara.

3- Si hubo cambios de rutinas de trabajo y porqué?, problemas industriales, introducción de nuevas tecnologías, causales de la disminución de las ventas, etc.

4- Cuáles son las principales compañias operando en el mercado, son ellas locales o extranjeras, manufactuan en el país. Cuales son sus mezclas o mayores categorias de producto.

5- Sistema de Distribución:

-Cuáles son los principales canales directos al minorista, mayorista o minoristas, modalidades del pago y flete al minorista, etc.

-Quiénes son las mas importantes compañias incluidas en cada etapa de distribución.

-Qué porcentaje de venta tienen los distintos canales de distribución para el producto.

-Qué márgenes de venta se aplican en cada etapa de la distribución.

El estudio de mercado tiene dos partes: una es la referida al estudio en escritorio con información existente y recogida por terceros (esta información se puede obtener de estadísticas oficiales o de las Cámaras, organizaciones intermedias, documentos y revistas especializadas), datos de producción, ventas, importación y exportación, en síntesis todo aquella información que permite un análisis cuantificable de la situación del sector.

La otra parte es el estudio de campo, que si bien contiene datos cuantitativos es mucho mas cualitativo, se trabaja con entrevistas personales, telefónicas, por correo y principalmente se busca la actualización y verificación de la información resultante de las estadísticas del estudio en escritorio.

I-DESARROLLO O ADAPTACION DE PRODUCTOS

Para ingresar a un mercado foráneo, puede ser necesario el desarrollo de un producto o alguna adaptación, para lo cual se deberán recorrer las siguientes etapas, cada una con probabilidades de volver hacia atrás y reiniciar el análisis, ante las dificultades de resolver los escollos planteados.

I- Selección del mercado Definición del segmento Listado de oportunidades	Para definir Beneficios
II-Evaluación Comercial Definición Global del Producto. Inversión necesaria	Para definir si se puede desarrollar el producto
III-Definición del Producto Posicionamiento Publicidad Distribución Plan de exportación	Para definir si se puede exportar
IV- Test del mercado	Para definir aceptación
V- Proceso de introducción	

Para definir el **tamaño del mercado y las tendencias** se deberá completar los siguientes items:

1- Párrafo introductorio que incluye lo siguiente:

a- Tamaño del mercado actual, tiempo de fabricación, precio de venta o precios minoristas.

b- Mención de los principales desarrollos en el mercado en los últimos años, o mayores períodos de tiempo si fueren relevantes.

c- Ubicación de la industria en su contexto en relación con la competencia.

d- Estructura de la Industria.

2- Estadística: tablas con tendencias, en volúmenes y valores cubriendo en número de años variables, los siguientes rubros: Producción, Importación y exportación.

Las tablas que deben incluir son:

- Ilustración de tendencias notables con tasas de crecimiento o declinación.
- Tendencias encubiertas no mostradas por las estadísticas.
- Mejores proveedores y destinatarios con referencias a reexportaciones que distorsionan las cifras.
- Participación de la marca en el mercado, si correspondiere.
- Erogaciones en Publicidad.

3- Edificación: para el caso del mueble son claves los datos de, estilos, tamaño medio de ambientes, estadísticas de casa y departamentos, distribución regional de las construcciones en los últimos 4 años.

En cuanto a los desarrollos recientes, se ha realizar:

1- Análisis del estado del mercado al año corriente.

2- Compañias subsidiadas, fusiones, quiebras.

3- Nuevos productos lanzados, avances tecnológicos.

4- Nuevas regulaciones nacionales e internacionales, industrias básicas que pueden afectar a las compañias dependientes.

5- Nuevas campañas publicitarias, por compañia en forma individual o por empresas asociadas.

6- Recientes comentarios del gobierno o otros documentos sobre la industria.

7- Desarrollos en otros paises del que pueden repercutir en el mercado en cuestión y sugerencias de las tendencias que se estan dando en el mercado.

Como ejemplo mencionamos los temas a incluir en una encuesta al mercado sobre el tema muebles:

*Edad promedio de los muebles

*Lugar de compra

*De donde provienen los muebles

*Estilo de muebles preferido

*Caracerísticas preferidas de los muebles argentinos.

*Desventajas de los muebles argentinos.

*Sistema utilizado para la compra.

*Ventajas y desventajas de la venta directa.

*Importancia de la calidad

*Importancia del diseño

*Preferencia según las edades y los ingresos.

Analizar las **perspectivas futuras**; en ésta sección se relacionan los recientes desarrollos con la contribución de las perspectivas futuras, basada en la evidencia presentada en las secciones anteriores, incluyendo lo siguiente:

- Potencial de desarrollo interno en el mercado y en la industria, mezclar, diversificación a otros sectores, interés o apatía, cambios en los canales de distribución, desarrollos de tecnologías.

- Factores socio-económicos que influencian el mercado.

- Pronóstico del futuro de la industria en el corto y largo plazo (valores y volúmenes de los insumos y cualquier aspecto que incida en los precios).

- Elementos que puedan ser obtenido de la Memoria y Balance de las mejores compañias.

Para la **Estimación del Mercado Potencial** se deberá tomar en cuenta:

1- Regulaciones del mercado: Restricciones locales, moneda y tasas de aduana vigentes, licencias y otros documentos exigidos

2- Acceso al mercado: Tarifas y forma de pago, impuestos internos, restricciones corrientes, regulaciones en materia de salud y otras protecciones, factores políticos que afectan el acceso.

3- Tamaño del mercado, comportamiento y crecimiento: Importaciones (procedencia, valores, volúmenes, etc), consumo (volúmenes, producción , tendencia, comportamiento geográfico, demanda derivada, segmentación, etc.), factores que afectan las demandas (economia, clima y geografía, aspectos sociales y culturales, etc.).

4-Competencia: Producción local, volúmenes y producción, estructura (identidad, mercado compartido, localización, capacidad de producción, etc), ventajas especiales, razones para el éxito, nichos en determinadas líneas de producto, marcas de fábrica y patentes.

5- Estructura del precio: Precios finales, costos de transporte, precios en fábrica.

Para la industria del mueble en función de la información secundaria obtenida, se ensayó el análisis de la demanda sectorial, y la demanda latente.

DEMANDA SECTORIAL

Una de las partes del presente estudio correspondió a la demanda sectorial, el primer interrogante que se planteó fue si el sector, dependía en su demanda de la evolución general de la economía o dependía de otro sector de la economía real. Se consideró como hipótesis que el sector dependa de la industria de la construcción, por el hecho de que todo mueble está en un hábitad.

Asimismo ante la posibilidad de encontrar una correlación con el sector de la construcción, se pensó en la posibilidad de poder utilizar como estimadores indicadores del mismo, por tener este sector una muy buena organización en cuanto a datos estadisticos en forma permanente y actualizada, y por lo tanto el uso de los mismos permitiría diagnosticar sobre la demanda de la industria del mueble, al no contar este sector con estadisticas actualizadas periódicamente (mensual) y que sean de uso público.

Con este sentido se realizó un análisis de correlación entre el consumo de cemento en Santa Fe y el Producto Bruto Geográfico Provincial de Madera y Muebles, entre los años 1970 y 1990, considerando posibles desvíos por saber que la demanda local esta afectada por la demanda de otras provincias.

Realizados los pasos estadisticos correspondientes se obtuvo un índice de correlación muy bajo (3%), lo cual nos dice que al menos entre los indicadores utilizados no existe correlación significativa.

Luego se desplazó dos años la serie de Producto del sector por considerar un plazo promedio de 24 meses en la construcción de viviendas, y el indicador fue aún mas bajo.

No habiendo encontrado relación entre las variables analizadas solo resta inferir la evolución futura del sector, en base a la evolución general futura de la economía. En este sentido se considera importante al menos desde el punto de vista indicativo, tomar en consideración las pautas estimadas por el Ministerio de Economia de la Nación, para el período 93-95, con extensión al año 2000; al respecto se detalla un cuadro de evolución (tasas de crecimiento) de las principales variables macroeconómicas.

CUENTAS NACIONALES TASAS DE CRECIMIENTO

(a precios constantes de 1992)

AÑO	P.B.I	CONSUMO	INVERSION	EXPORTACION	IMPORTACION
1993	6,5	5,0	15,0	2,0	1,0
1994	6,5	5,0	12,0	8,0	3,0
1995	6,5	5,0	12,0	8,0	4,0
1996	5,0	3,0	10,0	8,0	5,0
1997	5,0	4,0	8,0	9,0	5,0
1998	5,0	5,0	5,0	10,0	5,0
1998	5,0	5,0	5,0	10,0	5,0
1999	5,0	5,0	5,0	10,0	5,0
2000	5,0	5,0	5,0	10,0	5,0

Fte: Ministerio de Economía de la Nación. Plan 93/95

Considerando que la demanda de muebles evolucione en la misma dirección y magnitudes que el nivel general de consumo, el cuadro anterior confeccionado según las pautas del Ministerio de Economía de la Nación, puede apreciarse, que el consumo global crecerá a una tasa promedio del 4,6 anual, en una variable optimista respecto del cumplimiento de las pautas por parte del Gobierno Nacional.

Si consideramos que lo planeado se cumpla en un 50% obtendríamos una tasa de crecimiento del consumo del 2,3%

DEMANDA LATENTE

Por otra parte se consideró la posibilidad de la existencia de una demanda latente, por la gran caída del consumo per-cápita ocurrida en los últimos años, especialmente durante la década de los 80, conocida como la década perdida, donde cayó el producto, el consumo y la inversión per-cápita, no estando la industria del mueble ajeno a ello.

Entre 1980 y 1990 la población Argentina creció un 15% mientras que en igual periodo el volúmen físico de la producción sectorial descendió un 35%, por lo cual para igualar la produccion física por habitante respecto de 1980, la producción física sectorial tendría que aumentar un 75%.

En relación a la concreción de esa demanda, via salarial cabe acotar que es de esperar para el futuro un mayor número de ocupados, pero no aumentos salariales importantes, dado que el gobierno plantea un aumento de la inversión proporcionalmente superior al aumento del consumo. Por lo tanto dicha corrección dependerá de las condiciones de oferta al público, donde el financiamiento juegue un rol importante como movilizador de la demanda.

J -ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La información a obtener de la competencia la podemos precisar, como detectar aquellos puntos fuertes o débiles comparado con nuestro producto.

Sobre los **productos** se ha de conocer sobre: características técnicas, dimensiones, propiedades, rendimientos, performance, mercados al cual va dirigido, amplitud de la línea de producto, materias primas utilizadas, proveedores.

Sobre la **comercialización:** principales clientes, principales ventas, precios, márgenes, formas de pago, distribución geográfica, distribución por sector industrial, publicidad utilizada, medios, calidad agresividad, calidad de la fuerza de venta, remuneración de los vendedores, evolución en los últimos años, promociones que realiza, canales de distribución, calidad, plazo de entrega, embalajes, fletes, distancia de los mercados, etc.

De los **costos y finanzas:** Costo de materias primas, mano de obra, gastos generales, transporte, capacidad financiera.

De la **tecnología y producción:** Capacidad de producción, tecnología, ingeniería, apoyo tecnológico, control de calidad, terminación y presentación de los productos.

Sobre la **estrategia empresarial:** para la actualidad y en el futuro inmediato, fuentes de información.

H-SISTEMAS DE COMERCIALIZACION

La distribución de los productos tiene una componente que es el transporte de los artículos mayoristas, se han de considerar además del costo del transporte, la presentación, el embalaje, y la confiabilidad del transportista.

El otro componente a considerar es el canal de distribución (mayorista, minorista, etc).

La selección de un buen canal me brinda los siguientes beneficios:

-Interpretar anticipadamente la demanda de los clientes.

-Almacenar los artículos para la distribución en tiempo y forma.

-Proveer bajos costos de almacenamiento y entrega.

-Ofrecimiento de crédito y capital para financiar inventario.

-Comprar de grandes cantidades y repartir a otros intermediarios.

-Realizar ventas a otros canales.

-Publicitar, promocionar ofertas y exibición de sus productos en los puntos de venta.

-Extiende garantías, reparaciones, mantenimiento e instrucciones de uso.

Para la selección del canal correcto es esencial la participación del representante quien conoce el canal adecuado para cada tipo de producto.

La selección del canal adecuado depende del tipo de producto, el segmento del mercado al cual se dirige, cantidades ofrecidas, condiciones de entrega y pago.

Características de los principales canales:

AGENTE DE IMPORTACION: No guarda stock, no es responsable del pago, trabaja solo para una agencia, junta al vendedor con el comprador y alli termina su trabajo, la conclusión del negocio es por cuenta y riesgo del empresario, recibe la comisión después de que el exportador ha recibido el pago.

IMPORTADOR MAYORISTA: Compra a su cuenta y riesgo, guarda stock, no divulga el nombre de sus clientes, fija sus propios márgenes de ganancia, trabaja con exclusividad, puede manejar otros productos distintos o complementarios, puede pagar algunos gastos de promoción.

MAYORISTA REGIONAL: Es como el mayorista importador, pero no cubre todo el país, generalmente no trabaja con exclusividad.

ENTES PUBLICOS: Compran en gran escala por el gobierno o agencias comerciales, generalmente compra a importadores mayoristas, si los negocios son importantes suele ser el único canal a usar.

ASOCIACION DE COMPRAS: Asociación de Empresas solo para importar productos de un mismo rubro que luego comercializan independientemente.

K-HERRAMIENTAS DE PROMOCION

La promoción es un canal de comunicación entre el vendedor y el comprador para influir en su comportamiento y actitudes.

La selección de las herramientas de promoción apropiada depende de los objetivos y de la disposición de fondos.

Las etapas son las siguientes:

1- Identifica las audiencias a quien va dirigida.

2- Decide cual será el mensaje.

3- Establece el canal a utilizar.

4- Define cual es la distancia de sus receptores.

El receptor de la promoción varía de mercado en mercado y de producto en producto. La selección de la audiencia en cada caso debe basarse en un mensaje claro y un canal adecuado al producto promocionado y al destinatario.

Las herramientas utilizadas mas frecuentemente para promocionar las exportaciones para quienes quieren ingresar a un mercado extranjero, son : cartas directas, visitas personales, misiones comerciales, ferias industriales, exibiciones.

Los medios utilizados son: TV, radio, periódicos, revistas, folletos, cartas directas, ferias, misiones comerciales, ventas de promoción, productos de promoción gratuita o con descuentos, bonificación, reembolsos, obsequios dentro o fuera del envase, cupones, venta liquidación, concursos, colección de items, promociones para las fiestas, o para clubes o empleados de grandes empresas.

En cuanto a la **participación efectiva en ferias industriales**, suele resultar una herramienta clave para ingresar a un mercado externo.

El éxito de la participación en una feria depende de su planificación y control. En general se choca con problemas de trabajar contra reloj, hay dificultades en cumplir los plazos, aparecen problemas debido a que se han de realizar tareas muy diferentes a las rutinarias en una empresa; participa mucha gente dentro y fuera de la empresa y se ha de trabajar en territorios lejanos con culturas y lenguajes distintos.

Dejamos algunas reglas para planificar y controlar una feria exitosa.

-Objetivos concordantes
-Establecer un presupuesto
-Definir un encargado
-Fijar responsabilidades
-Elaborar un cronograma
-Realizar reuniones periódicas para monitorear el avance
-Circularizar información a todos los intervinientes.

Principales acciones de la participación en ferias industriales:

-Decisión de participar.
-Reserva del stand
-Clarificación de objetivos
-Ideas de diseño del stand (utilizar elementos móviles)
-Definir la producción a mostrar
-Ordenar la preparación de exibidores especiales
-Contratar transporte
-Borrador del diseño del stand
-Diseño definitivo del stand
-Ordenar la provisión de electricidad, servicios de agua, compresores, etc.
-Ordenar la provisión del teléfono
-Contratar la limpieza
-Contratar el seguro
-Encargar muebles, plantas, etc
-Encargar carteles
-Presentar el cronograma
-Solicitar el contrato del local
-Firmar el contrato del local
-Fabricar el Stand.
-Planificación del personal requerido

-Selección del personal
-Entrenar al personal
-Preparar lista de invitados
-Cursar invitaciones
-Realizar reservas de pasajes y hoteles
-Planificar la promoción y política publicitaria
-Definir la empresa publicitaria
-Preparar la exibición publicitaria
-Entrega de impresos
-Preparar el traslado
-Preparar la recepción en el país de la feria
-Contratar fotógrafo
-Construcción del Stand
-Recepción de equipos y productos
-Período de exibición
-Desmantelamiento del Stand
-Regreso inmediato
-Evaluación

L - ASPECTOS COMERCIALES DEL EMBALAJE

El embalaje ha ido ganando importancia para la mayoría de los productos y sin duda influye en el éxito de su colocación. También el embalaje resulta una de las principales trabas para el ingreso a un mercado externo.

En la industria del mueble el análisis del tema embalaje implica haber resuelto la problemática de los muebles desarmables.

El embalaje debe cumplir con una variada gama de funciones: Protección, contener al producto, presentación y promoción, identificación e información, comodidad, conveniencia. Estas funciones deben ser permanentes en las diferentes etapas de la vida del producto (transporte-almacenamiento-exposición y uso).

Para una buena selección del embalaje se ha de tomar en cuenta factores como la protección, para lo cual se ha de tener información del clima, cultura, costumbres, condiciones de la aduana y aeropuertos, reglamentaciones de seguridad y comercio.

En cuanto a los transportes es necesario adecuarse a sus necesidades, protegiendo la mercadería de daños y pérdidas y abaratando los costos de operación de los puertos.

Respecto al marketing y venta, es esencial el diseño del embalaje para la promoción de los productos en vidriera o estanterías, con lo cual es fundamental los colores, tamaños, texturas y modelos. Un buen embalaje es aquel que estimula la venta, poniendo en funcionamiento, el conocimiento de la existencia del producto, el interés del consumidor, la decisión del consumo y la compra del producto.

M - SINTESIS DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO

En **síntesis** una **estrategia de mercado** debe contar como mínimo con las siguientes, etapas:

1-Preparación:
- Estudio de mercado
- Selección del pais
- Desarrollo del producto o adaptación

2-Entrada al mercado
- Estrategia de ingreso
- Estrategia de precios
- Selección del canal

3-Promoción
- Campaña de corta duración
- Contacto personal
- Participación en ferias
- Folletos
- Campaña de muestreos

4-Ventas o mantenimiento
- Sostener o redefinir los canales de comercialización
- Dirigir las ventas a los clientes seleccionados.

5-Servicio de post-venta

7.1 ASPECTOS ECONOMICOS FINANCIEROS

Los aspectos del mercado propiamente dicho fueron planteados en el capítulo anterior, pero no podemos desligarlo de la faz económica, una vez clarificado el mercado y las posibilidades de abordarlo, es necesario ensayar las ecuaciones que permitan plantear, la relación costo-beneficio adecuada a la **capacidad de inversión y de endeudamiento** y de producción, para la participación del mercado definida.

El objetivo del presente trabajo no consiste en plantear el desarrollo de nuevas plantas productoras de muebles, ni proponer hipótesis de inversión en nuevas líneas de producción, en un sector que muestra un estancamiento histórico y en alguno de los casos evidencia retrocesos. Tan solo pretendemos movilizar al Pequeño y Mediano Empresario de la Región, a **corregir las variables que tiene bajo su control**, con el aporte de: información, pequeñas inversiones, ordenamiento de su producción, incorporación de diseño, asesoramiento profesional, estudios de mercado, gestión empresarial, etc. En síntesis abordar estrategias de comportamiento frente al fenómeno de apertura económica internacional y en especial el MERCOSUR.

7.1.1. EVALUACION DE LOS APECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

Por lo expuesto precedentemente se ha tomado como ejemplo, el caso sobre el cual se trabajó con incorporaciones de diseño, y que fueran detalladas en el punto 6.3 ESTUDIO DE INDUCCION A LA APLICACION DE MEJORAR Y EVALUACION DE RESULTADOS.

EL PRODUCTO Se trata de un mueble que la empresa no comercializa de hace mas de 10 años, pero para hacerlo mas amplio, podriamos plantear que cada empresa, tomara uno de sus productos que en algun momento tuvo buena aceptación del mercado y luego se dejó de producir, por el agotamiento del mismo, con el transcurso del tiempo, y se lo reactualizara en función de la incorporación de diseño.

LA PRODUCCION se estimó en función del mercado interno si bien el objetivo es evaluar las posibilidades de su exportación. Se plantea la hipótesis de una producción inicial anual de 10.000, con un incremento del 5% en el segundo y tercer año y el incremento de 3% cuarto y quinto año, estas estimaciones fueron realizadas sobre la base de demandas concretas, de una producción a escala piloto ya comercializada. El incremento de ventas en el segundo año del 5 %, esta fundado en el incremento resultante de la utilización de nuevos canales de comercialización.

La producción de hasta 2.000 muebles mensuales no requiere incorporación de máquinas, ni ampliación de instalaciones, dado que en su mayoría las plantas fabriles cuentan con altos porcentajes de capacidad ociosa, muy superiores a la utilizada en este caso.

Se prevee adicionalmente exportar un conteiner de 780 muebles por cuatrimestre el primer año, y con la hipótesis mas pesimista las exportaciones evolucionarían, acompañando el incremento previsto para la producción nacional.

INVERSION: El módulo de producción inicial como planteamos en el punto anterior no prevee inversión alguna ni de maquinarias ni de infraestructura física , por consiguiente los valores de equipamiento e infraestructura física no se consideran en el rubro de inversiones, solo se afectará la correspondiente cuota de amortización.

Si en cambio se considera inversión al capital inicial necesario para el aprovisionamiento de madera para un semestre estimado en 30.000 pies, y adicionando el costo de $0,20 por pie, mas la adquisición de otros insumos, se requeriría una inversión inicial de $40.000.

SISTEMA DE COMERCIALIZACION: Se mantiene el sistema actual de comercialización a partir de dos viajantes que recorren todo el país cobrando una comisión del 3% sobre las ventas.

Por otra parte la empresa ha desarrollado recientemente la experiencia de instalar un boca de expendio directa al público en la Capital de la Provincia.

La empresa que realizó el desarrollo del modelo, es comercializadora de muebles y efectuará la distribución en la Capital Federal.

EL PRECIO es el principal elemento del marketing, convengamos que el precio no es solo el precio que figura a la venta, es necesario considerar que éste, es producto del precio de costo por una parte y de la necesidad de atraer al intermediario por otra. El precio es el único elemento que representa beneficio, los demás representan costos, por consiguiente lleva implícito una decisión de política de precios.

Para la selección del precio se debieron dar los siguientes pasos:

-Selección del objetivo del precio

-Definición de la demanda

-Estimación de los costos

-Análisis de la competencia -precio - oferentes.

-Selección de la política de precios

El primordial objetivo del precio ha de ser lograr un posicionamiento en el mercado, precisando ésto podemos decir que es función de cuatro metas: **sobrevivir**, permitiendo al importador recuperar los costos, en consecuencia elige el mas bajo; **maximizar los beneficios**, en la medida que lo permita el mercado; **porción del mercado** fijando un bajo precio para penetrar un mercado, pudiendo elevarlo cuando haya dominado al mercado; **calidad del producto** ya que esta incluída en el precio una parte que representa la investigación y el desarrollo que eleva la calidad.

El otro de los aspectos que incide en el precio, es el **pago**. Se ha de analizar y minimizar los riesgos, para así minimizar los costos de las transacciones, por ello se debe conocer:

-Como se realiza la liquidación de las cuentas en el extranjero y en el pais.

-Cuál serán los tópes máximos por transacción.

-Cuál es el tiempo máximo que transcurre entre el pago y el cobro efectivo.

Los riesgos de cobranza son críticos para la definición de una operación, por lo cual se ha de tratar de: identificar el riesgo, cuantificarlo, prevenir o disminuir el mismo, formar una poliza de riesgo propio o pasar la responsabilidad a terceros, através de la contratacion de seguros.

Si bien en los parrafos anteriores se exponen una serie de recomendaciones a tener en cuenta para la definición del precio, para evaluar en forma concreta las posibilidades de exportación del mueble a Brasil, es necesario plantear la estructura de costo del mueble que tomamos como caso de estudio en su forma original, es decir antes de incorporarle innovaciones de diseño.

Se trata de un mueble que se producia en roble cuyo lustre y tapizado son subcontratados, por tratarse de tareas artesanales que la empresa no las han considerado de interes y con el tiempo decidieron subcontratarlas, aumentando la eficiencia de su planta. Es un mueble de excelente calidad, en materiales y terminación, apuntando al mismo segmento del mercado que los demás productos de la empresa, es decir consumo familiar de clase media y alta, hoteles y restaurantes.

EL COSTO de producir esta silla hoy sería de $ 50,13 lo cual haría muy dificil su introducción al mercado actual y el precio para exportación treparía a los $ 59,73, lo cual hace prácticamente imposible la competencia en un mercado Brasilero en donde se comprobó, como se detallo en el punto 5, referido al ESTUDIO COMPARATIVO CON LA INDUSTRIA DEL BRASIL, donde se estimó que un producto similar tendría un precio de $ 37,61, tomando para todos los casos una contribución marginal unitaria del 30 % .

A continuación se detalla el cálculo de costo, con valores exactos proporcionados por la empresa productora.

DETERMINACION DE COSTOS MUEBLE SIN REDISEÑO (10.000 MUEBLES ANUALES)
VALORES EN u$s AGOSTO 93

	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL	RUBRO
MATERIA PRIMA				$5.40
Madera de Roble (pies)	4.00	$1.20	$4.80	
Maderas Varias (pies)	1.00	$0.60	$0.60	
MATERIALES				$15.08
Tornillos (unidades)	8.00	$0.01	$0.08	
Lustre (subcontratado)		$3.00	$3.00	
Tapizado (subcontratado)		$12.00	$12.00	
MANO DE OBRA				$9.67
H/H Fabricación	1.45	$3.54	$5.13	
H/H Lustre (subcontratado)		$3.04	$3.04	
H/H Tapizado(subcontratado)		$1.50	$1.50	
GASTOS GRALES. FABRICACION				$3.53
Cola (3% de la madera)			$0.16	
Lija (6% de la madera)			$0.32	
Energía Eléctrica kw	7.00	$0.15	$1.05	
* Amortización Máquinas			$1.50	
Mantenimiento (1/3 de la amortización)			$0.50	
TOTAL COSTO DE PRODUCCION				$33.68
GASTOS DE COMERCIALIZACION				$4.88
Comisión viajantes 3%			$1.01	
Gastos Indirectos de Producción 5%			$1.68	
Gastos Indirectos de Administración 5%			$1.68	
Ingresos Brutos 1,5%			$0.51	
TOTAL COSTOS (PRODUCCION+COMERCIALIZACION)				$38.56
CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA		30%		$11.57
PRECIO DE VENTA CONTADO				$50.13

PRECIO EXPORTACION

COSTO	$37.55
FLETE	$2.30
HERRAJES	$1.75
CAJA	$2.00
SUBTOTAL	$43.60
CONTRIB MARG.30%	13.08
TASA ESTAD. Y OTROS 7%	$3.05
TOTAL	$59.73

*Cálculo amortización
Costo máquinas 450.000
vida útil estimada 10 años
Producción 10000
Factor de utilización 1/3 del tiempo

El precio del mueble originario, deja sin posibilidades de participación en el mercado Brasilero y con muy pocas, o casi ninguna posibilidad de incursionar nuevamente en el mercado interno. Por ello se promovió el rediseño en función de actualizar el modelo y bajar los costos.

La baja de los costos sin reducir calidad del mueble rediseñado, se basó en la sustitución de materiales caros o artesanales, por componenetes de otros materiales modernos y que se subcontrataron en Buenos Aires, como lo son el lustre y el tapizado. Ademas se replantearon algunas partes curvas por otras rectas que sin desvirtuar el estilo, abarataron el proceso.

En el mueble con rediseño, disminuye en un 18 % la utilización de materia prima, el costo del lustre baja un 21 % y el tapizado baja un 45 %, esta baja de costos permite arribar a un precio interno de $ 35,94 muy bueno para el mercado nacional y a un precio para exportación de $ 45.86 con buenas posibilidades de competencia en el Brasil, en función de un precio acorde al mercado, ara una propuesta que incorpora materiales novedosos y con un muy buen diseño.

A continuación se detalla la Determinación de los costos del mueble con rediseño.

DETERMINACION DE COSTOS MUEBLE CON REDISEÑO (10.000 muebles anuales + 3 conteiners de 780 ex
VALORES EN u$s AGOSTO 93

	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL	RUBRO
MATERIA PRIMA				$4.44
Madera de Roble (pies)	3.20	$1.20	$3.84	
Maderas Varias (pies)	1.00	$0.60	$0.60	
MATERIALES				$9.08
Tornillos (unidades)	8.00	$0.01	$0.08	
Lustre (subcontratado)			$2.50	
Tapizado (subcontratado)			$6.50	
MANO DE OBRA				$7.70
H/H Fabricación	1.25	$3.54	$4.42	
H/H Lustre (subcontratado)			$2.28	
H/H Tapizado(subcontratado)			$1.00	
GASTOS GRALES. FABRICACION				$2.93
Cola (3% de la madera)			$0.13	
Lija (6% de la madera)			$0.27	
Energía Eléctrica kw	6.00	$0.15	$0.90	
* Amortización Máquinarias			$1.22	
Mantenimiento (1/3 amortizacion)			$0.41	
TOTAL COSTO DE PRODUCCION				$24.15
GASTOS DE COMERCIALIZACION				$3.50
Comisión viajantes 3%			$0.72	
Gastos Indirectos de Producción 5%			$1.21	
Gastos Indirectos de Administración 5%			$1.21	
Ingresos Brutos 1,5%			$0.36	
TOTAL COSTOS (PRODUCCION+COMERCIALIZACION)				$27.65
CONTRIBUCION MARGINAL UNITARIA		30 %		$8.29
PRECIO DE VENTA CONTADO				$35.94

PRECIO EXPORTACION

COSTO	$26.92
FLETE	$2.30
HERRAJES	$1.75
EMBALAJE	$2.00
DISEÑO	$0.51
SUBTOTAL	33.48
CONTRIB. MARG EXPORT 30%	10.04
TASA ESTAD. Y OTROS 7%	$2.34
TOTAL	$45.86

* Cálculo amortización
Costo máquinas 450.000
vida útil estimada 10 años
Producción 12340 anual
Factor de utilización 1/3 tiempo

Finalmente queda por evaluar económicamente la rentabilidad de ésta propuesta de rediseño de muebles, en donde la única inversión que debe realizar el empresario, es en Honorarios para el rediseño y la compra del material, necesario para producir un semestre.

A priori se pueden apreciar los beneficios de una baja de precio que alcanza al 29% y la comprobación de la acogida del mercado.

La utilización de herramientas informáticas para evaluar la rentabilidad de un proyecto, no son del todo apropiadas para éste caso, en donde existe capacidad ociosa tanto de producción como de instalaciones, y el empresario solo invierte el capital necesario para realizar un stock de materiales suficientes, que le permita trabajar con comodidad por seis meses, mas el costo de los honorarios del diseño. Sí en cambio resulta útil a los efectos demostrativos para los empresarios, demostrar la alta rentabilidad de la propuesta, que en el término de cinco años le permite al empresario acumular ganancias suficientes, para implementar la incorporación de tecnologías, en el marco de una adecuada estrategia de desarrollo para el sector.

La alta rentabilidad del proyecto hace inecesario el análisis de sensibilidad del mismo, dado que las variaciones tanto en mas o en menos de las variables, no implican riegos que afecten la rentabilidad de la propuesta.

A continuación se detalla la base de cálculos que arroja una Tasa Interna de Retorno de 223,3 % a una tasa inicial anual del 18%.

NOMBRE PRODUCTO CON REDISEÑO ANALISIS COSTO BENEFICIO AGOSTO 1993

FLUJO CAJA CONVENCIONAL : FINAL AÑO AÑO

AÑO	--0--	--1--	--2--	--3--	--4--	--5--
BENEFICIOS TOTALES	0.00	463,497.46	486,672.33	486,672.33	477,402.38	477,402.38
COST.INVERSION TOTALES	46,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COST.OPERACION TOTALES	0.00	59,951.80	62,949.39	62,949.39	61,750.36	61,750.36
COSTOS TOTALES	46,000.00	362,000.37	380,100.38	380,100.38	372,860.38	372,860.38
FLUJO DE CAJA NETO	(46,000.00)	101,497.09	106,571.94	106,571.94	104,542.00	104,542.00

AÑO	--0--	--1--	--2--	--3--	--4--	--5--
VENTA PRODUCTO UNO		359,403.47	377,373.64	377,373.64	370,185.57	370,185.57
EXPORTACION PROD UNO		104,093.99	109,298.69	109,298.69	107,216.81	107,216.81
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	0.00	463,497.46	486,672.33	486,672.33	477,402.38	477,402.38

AÑO	--0--	--1--	--2--	--3--	--4--	--5--
INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materia Prima	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño	6,000.00					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	46,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

COSTOS INDIRECTOS y COMERCIAL.						
Gastos Indirectos y de com	0.00	41,508.26	43,583.68	43,583.68	42,753.51	42,753.51
Gastos Adicional Export.	0.00	83.54	87.71	87.71	86.04	86.04
Embalaje	0.00	4,580.00	4,914.00	4,914.00	4,820.40	4,820.40
Flete	0.00	5,400.00	5,670.00	5,670.00	5,562.00	5,562.00
Interes	0.00	8,280.00	8,694.00	8,694.00	8,528.40	8,528.40
TOTALES	0.00	59,951.80	62,949.39	62,949.39	61,750.36	61,750.36

COSTOS DE PRODUCCION

AÑO	--0--	--1--	--2--	--3--	--4--	--5--
Materia Prima	0.00	54,789.60	57,529.08	57,529.08	56,433.29	56,433.29
Materiales	0.00	112,047.20	117,649.56	117,649.56	115,408.62	115,408.62
Mano de Obra	0.00	94,956.30	99,704.12	99,704.12	97,804.99	97,804.99
Herrajes (desarmables)	0.00	4,095.00	4,299.75	4,299.75	4,217.85	4,217.85
Generales de Fabricación	0.00	36,160.46	37,968.49	37,968.49	37,245.28	37,245.28
....6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
....7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
....8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
....9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
...15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES	0.00	302,048.56	317,150.99	317,150.99	311,110.02	311,110.02

----------TASA INTERNA DE RETORNO---- ----------

CASO BASE TIR (ANUAL)..... 223.3%

CASO BASE TIR CON INTERES COMPUESTO.... 832.6%

----------VALOR PRESENTE NETO---------- ----------

AT 4%	AT 6%	AT 8%	AT 10%	AT 12%	AT 14%	AT 16%
420,156.03	395,007.41	371,938.32	350,731.10	331,194.98	313,162.31	420,156.03

FEDERAL DE INVESTIGACIONES
BIBLIO
Dr.

ANEXO

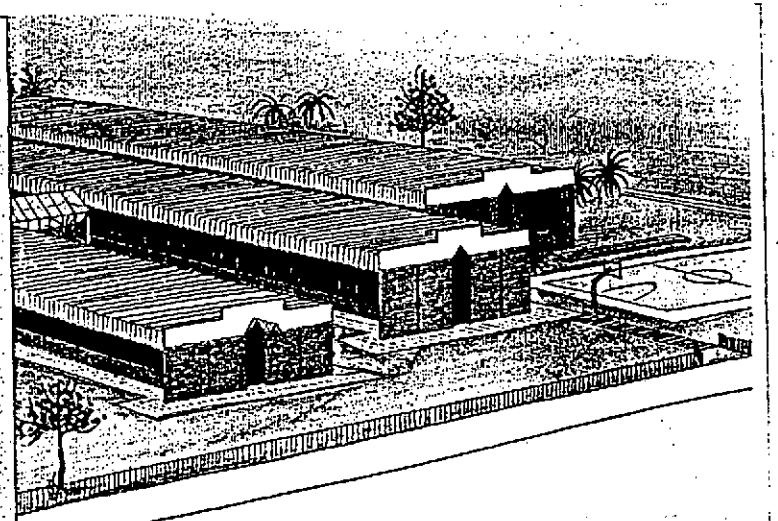
CATALOGOS DE DIFUSION ORGANISMOS DE APOYO A LA PYME.

FIEP
SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Departamento Regional do Paraná
(Sistema FIEP)

50 ANOS
1943 1993

CETMAM - CENTRO DE TECNOLOGIA DA MADEIRA E DO MOBILIÁRIO



RECURSOS HUMANOS

A base do sucesso de qualquer empreendimento está centrada nos recursos humanos que possui. Para alcançar seus objetivos, o SENAI prepara seus recursos humanos no país e no exterior.

Em função do Acordo de Cooperação Técnica SENAI-ESTADO ALEMÃO DE BADEN-WÜRTTEMBERG, parte da equipe técnica do CETMAM recebeu treinamento naquele país. Outros técnicos dessa equipe terão a mesma oportunidade nos próximos meses.

Consultores alemães, especializados em formação profissional nas áreas da madeira e do mobiliário permanecerão no Brasil, por um período mínimo de 3 anos, prestando assistência aos trabalhos do CETMAM.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A missão do Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário é elevar a qualidade e a competitividade das empresas, formando, aperfeiçoando ou especializando recursos humanos nas diversas ocupações dessas áreas.

Jovens e adultos poderão buscar a capacitação profissional desejada, através das diversas modalidades de cursos ou programas de treinamento oferecidos.

ASSISTÊNCIA TÉCNICA/TECNOLÓGICA

O CETMAM, através de pessoal especializado e de suas instalações físicas (laboratórios, oficinas, etc.), estará em condições de oferecer às empresas assistência técnica/tecnológica, nas tarefas de análises físico-químicas de matérias-primas e produtos, na otimização de processos produtivos, nos aspectos de segurança do trabalho, na preservação do meio-ambiente e na implantação de programas de melhoria da qualidade.

DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

No Núcleo de Documentação e Informação do CETMAM, o empresário e a comunidade em geral terão farta documentação bibliográfica para apoio de projetos de investigação tecnológica.

Para isto, o Núcleo irá dispor de material bibliográfico (livros, revistas, boletins, vídeos, etc.) especializado, bem como banco de dados de assuntos pertinentes às indústrias da madeira e do mobiliário, interligado a outras instituições de ensino e pesquisa.

EVOLUÇÃO & REVOLUÇÃO

Tecnologia — o instrumento de maior importância para o aprimoramento da qualidade, aumento da produtividade e competitividade.
Agora, definitivamente ao alcance do micro e pequeno empresário pelo sistema SEBRAETEC.
Este Sistema revoluciona com novos métodos de produção e desenvolvimento de novos produtos. Soluciona dúvidas e problemas tecnológicos em todas as áreas.
Proporciona a evolução da micro e pequena empresa através da capacitação tecnológica, fator determinante para o sucesso empresarial.

SISTEMA EM REDE

Atua em ampla parceria com universidades, institutos de pesquisas, centros tecnológicos e consultores autônomos, proporcionando resultados reais.
O sistema SEBRAETEC é o elo de aproximação entre as diversas entidades de apoio e as micro e pequenas empresas.

SISTEMA EM AÇÃO

Basta entrar em contato com o *Balcão SEBRAE* ou direto com as entidades parceiras, preencher o cadastro e registrar o problema.
Em 48 horas o sistema SEBRAETEC aciona a rede, escolhe um parceiro adequado, informa sobre o problema tecnológico, indica o especialista e o encaminha à empresa. Todo problema resolvido em até duas horas está isento de qualquer ônus.
Para o tempo excedente de consultoria, o custo é proporcional, conforme tabela progressiva abaixo:

CONSULTORIA/HORAS	SEBRAE/PR %	EMPRESA %
até 2	100	0
2 a 10	80	20
10 a 20	60	40
20 a 40	40	60
40 a 60	20	80
*acima de 60	0	100

* Limite máximo de consultoria por empresa em 12 meses.

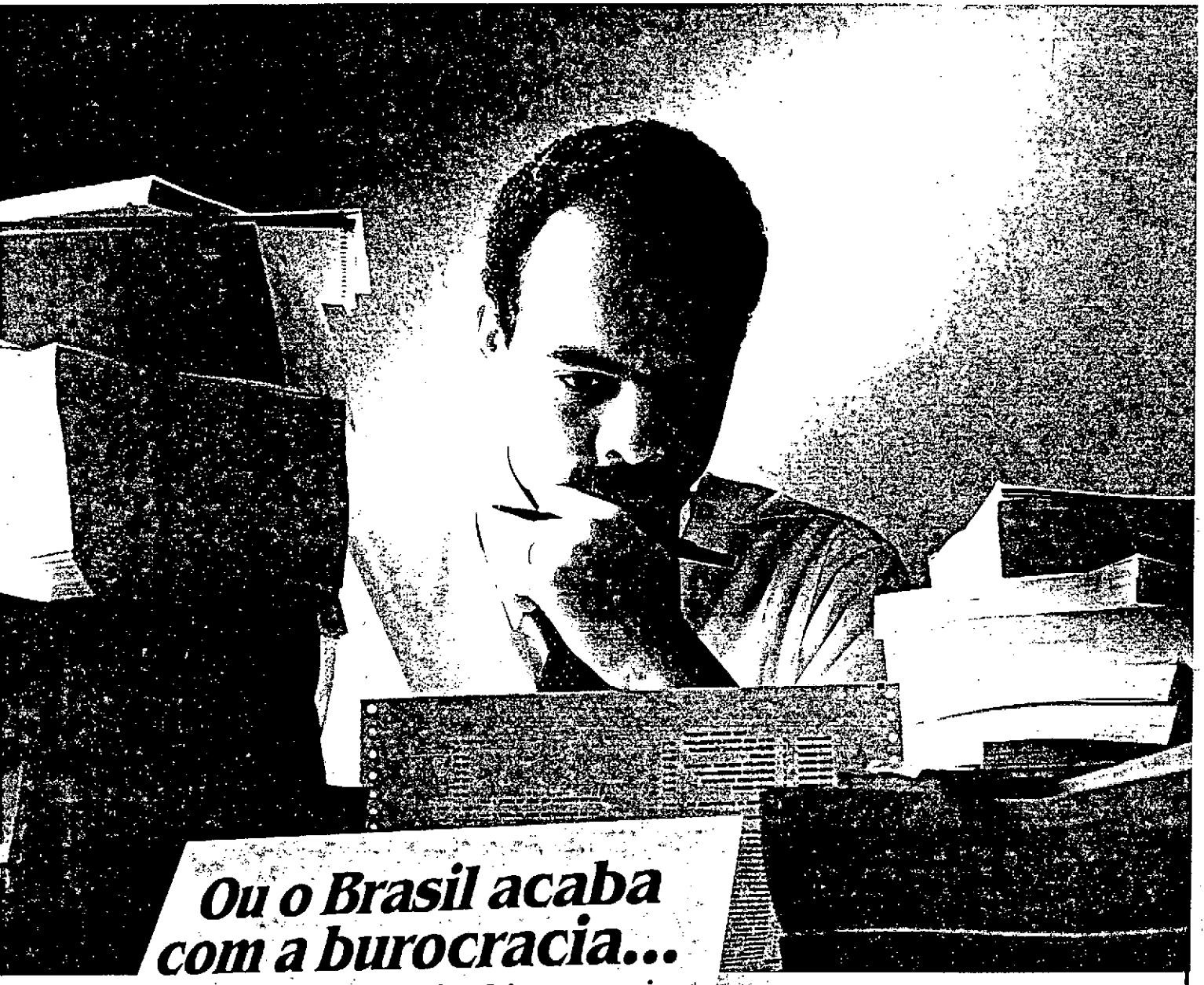
SISTEMA MAIS QUE COMPLETO

O SEBRAETEC age de diferentes formas:

- Incentiva a utilização dos serviços tecnológicos das universidades, institutos de pesquisas, centros tecnológicos e consultores autônomos pelas micro e pequenas empresas.
- Assessora as micro e pequenas empresas na identificação e solução de seus problemas tecnológicos.
- Divulga para as micro e pequenas empresas a capacitação e as especialidades das entidades que formam a rede do sistema.
- Promove a participação das micro e pequenas empresas em programas de fomento ao desenvolvimento tecnológico, inclusive orientando na normalização e padronização de produtos.
- Seleciona, processa e dissemina informações de natureza tecnológica.

SEBRAE TEC

Não prorrogue a solução dos problemas tecnológicos de sua empresa.
Procure o sistema SEBRAETEC e experimente um avanço significativo.



Ou o Brasil acaba com a burocracia...

Taxas, tributos, alvarás. A burocracia faz um papelão: complica a vida do pequeno empresário e impede que milhares deles legalizem seus negócios.

...ou a burocracia acaba com a pequena empresa.

A pequena empresa cumpre seu papel: está em todos os cantos do país, gera 60% dos empregos, paga 42% dos salários. É a força social da economia.

Programa Sebrae de Desregulamentação

Menos burocracia, mais produção.

SEBRAE

O encontro do Brasil com a pequena empresa.

Hoje, mais do que nunca, **QUALIDADE** significa sobrevivência empresarial. Em constante mudança, o mercado exige respostas rápidas. Essa é a condição para o sucesso. Implica na reformulação dos conceitos administrativos, na preocupação com a melhoria contínua.

A **QUALIDADE** está na competência. Está na produtividade. É a competitividade. Incorporar este conceito no dia-a-dia das micro e pequenas empresas é o grande desafio do **SEBRAE/PR**. Os seus produtos e serviços estão orientados para tornar esse objetivo uma realidade.

AGORA, O QUE O SEBRAE/PR OFERECE:

Treinamentos para Dirigentes

Transferem técnicas, experiências e teorias sobre os principais temas de interesse das micro e pequenas empresas, como qualidade, produtividade, gerência, marketing/vendas custos e finanças. Auxiliam na incorporação de técnicas e teorias já experimentadas em busca da competitividade.

Treinamento com Consultoria

Após o treinamento, um consultor dá atendimento individualizado. Com o dirigente, identifica necessidades e oportunidades da empresa, avalia a aplicabilidade das técnicas ministradas e auxilia no planejamento e execução das mudanças.

Seminários, Encontros e Palestras

Opiniões e debates de especialistas e empresários. Apresenta as grandes questões e os novos paradigmas mundiais, alertando para a necessidade de mudança da cultura empresarial.

Organização de Feiras

Estimula e assessora os organizadores de feiras locais para promover eventos que levem à melhoria das condições de mercado no município. Integra as empresas com seus clientes na própria comunidade.

Participação em Feiras

Incentiva e facilita a participação da micro e pequena empresa em feiras regionais, nacionais e internacionais em espaços de participação coletiva e áreas individuais subsidiadas. Cria oportunidades de contato entre vendedores e compradores com orientação técnica.

Caravanas

Caravanas Técnicas são visitas a empresas e exposições para obter novas tecnologias e soluções de qualidade e produtividade. As Caravanas Comerciais são visitas a feiras, salões de negócios, grandes fornecedores, compradores e centrais de compra e venda. Fomentam novos negócios, ampliam mercados e acessam informações, métodos inovadores e alternativas de comercialização.

Balcão SEBRAE

Acesso rápido e seguro a informações. Respostas e orientações para as mais variadas indagações. As consultas podem ser feitas pessoalmente em qualquer um dos pontos de atendimento no Estado ou por telefone, fax ou carta. Acesso a publicações para consulta na Biblioteca e na Videoteca da Pequena Empresa ou através da aquisição de Manuais Técnicos. Acesso a informações do Banco de Dados, matéria-prima utilizada, resíduos industriais, capacidade instalada e potencial de consumo.

Iniciação Empresarial

Auxilia a formação de novos empreendedores. Inclui treinamento, elaboração de estudos de viabilidade econômica e consultoria para orientação do Plano do Negócio.

Incubadora Empresarial

Estimula a criação de empresas. Forma empreendedores gerencialmente eficazes e competitivos. Realizada em parceria com a Prefeitura, é uma proposta concreta para o desenvolvimento econômico e social do município. Apoia na seleção das empresas/empreendedores, definição das instalações físicas, orientação técnica, treinamento e consultoria individualizada.

Desenvolvimento do Município

Apoia técnica e institucionalmente as iniciativas dos pequenos e médios municípios na promoção de ações de desenvolvimento econômico, gera novas empresas, empregos, maior produção e renda.

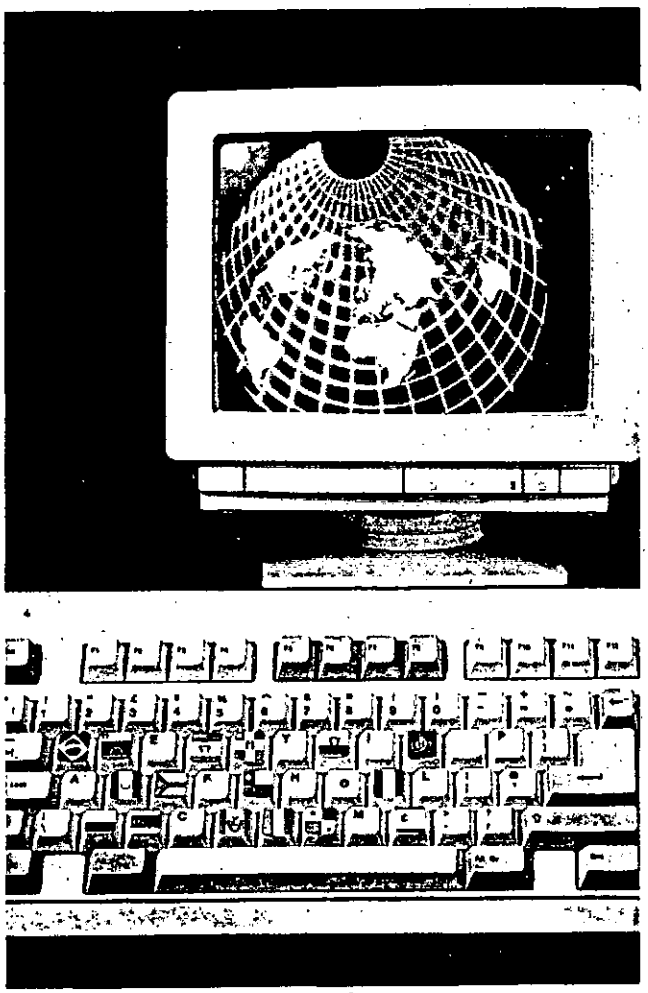
Terceirização

Assessora a grande empresa na definição das áreas a terceirizar e na elaboração do projeto de terceirização, inclusive treinando funcionários que se tornam fornecedores; desenvolve as micro e pequenas empresas para serem fornecedoras eficientes e competitivas.

Informatização

Resultado da parceria de doze entidades, o Programa Estadual de Informatização acessa às micro e pequenas empresas a tecnologia de informática, promove melhorias nos processos de comercialização e atendimento dos fornecedores do setor, cria condições de ampliação do mercado, desenvolve conteúdos técnicos para editoração e realiza treinamentos, seminários e eventos. O INFORMATIZE, integrante do programa, é um evento múltiplo que reúne fornecedores e consumidores de informática em Seminários, Apresentações de Software e Show-room simultâneos.

INFORMAÇÃO NA MÃO ISTO É O SEBRAE



Ter a informação precisa, na hora certa. Isto é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa. Principalmente das empresas de menor porte.
Para elas foi criado o Balcão SEBRAE, uma rede de informação que concentra dados extremamente úteis à pequena empresa brasileira.
Roteiro para abrir uma empresa, calendários de eventos e cursos, leis, tributos, franchising, oportunidades de mercado. São alguns dos assuntos que estão nos computadores do Balcão SEBRAE. Um sistema totalmente informatizado que liga 258 unidades em todo o País.
Mas não é só. Agora o Balcão SEBRAE está ligado a instituições de apoio à pequena empresa da América Latina e da Europa.
É a Rede Internacional de Serviços de Apoio à Pequena e Média Empresa, ultrapassando fronteiras para obter mais informações. E ótimos negócios.

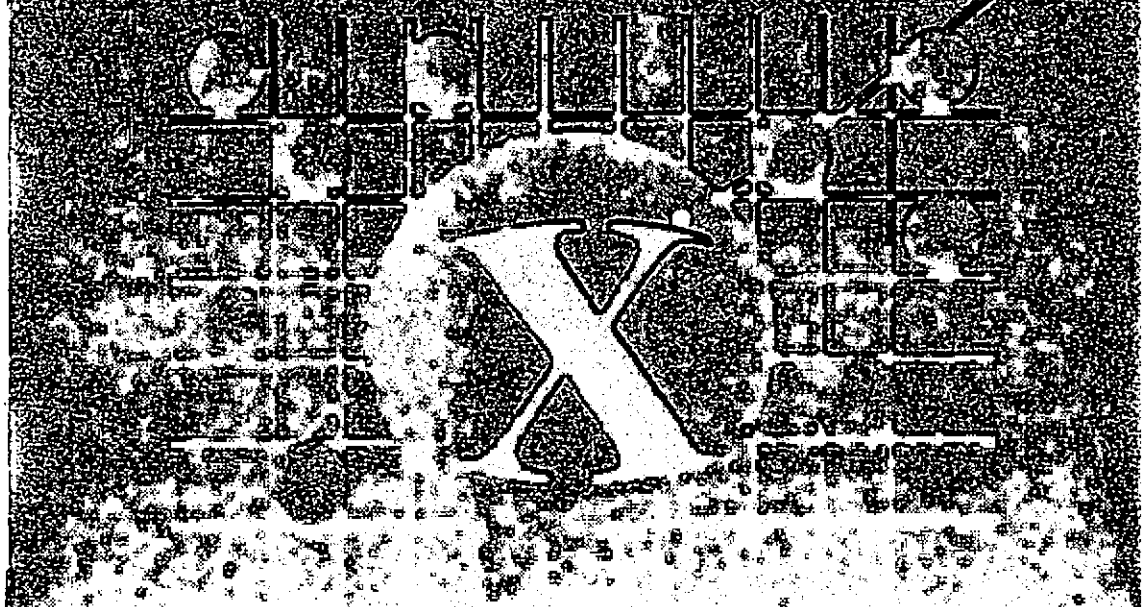
REDE INTERNACIONAL DE SERVIÇOS DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

NO BALCÃO SEBRAE MAIS PERTO DE VOCÊ

ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA SLAMP

O ENCONTRO DO BRASIL COM A PEQUENA EMPRESA

O DECÁLOGO DA PEQUENA EMPRESA



Dez condições para a sobrevivência e a consolidação do setor econômico que mais empregos cria no Brasil

ANEXO

FORMULARIO SIMPLIFICADO PARA PROGRAMAR LA PRODUCCION

Forma de simplificación del trabajo

No:
Página de

	Presente		Propuesto		Ahorros	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
○ Operaciones						
⇨ Transportes						
□ Inspecciones						
D Demoras						
▽ Almacenajes						
Distancia total	m.		m.		m.	
Tiempo total	min.		min.		min.	

Operación:

☐ Operario o ☐ Material:

Cuadro comienza:

Cuadro termina:

Dibujado por: Fecha:

Notas adicionales:

Elementos del método (Presente / Propuesto)	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en metros	Cantidad	Tiempo en minutos	¿Por qué? Qué	Dónde	Cuándo	Quién	Cómo	Eliminar	Combinar	Cambiar orden	Simplificar
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												
	○	⇨	□	D	▽												

ANEXO

PROGRAMA DE CAPACITACION SOBRE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD REALIZADO POR EL SEBRAE PARA LA INDUSTRIA DEL MUEBLE EN ARAPONGAS - BRASIL

PROGRAMA

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

RELATÓRIO DO SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS _ PARANÁ

1.992 - 1.993

CONSULTOR: SIDNEY S. KAYAMORI
ESTAGIÁRIO: ÉLVIO SAITO
LONDRINA, ABRIL DE 1.993.

RELATÓRIO DAS AÇÕES REALIZADAS EM CONJUNTO COM O SIMA E SEBRAE PARA O SETOR MOVELEIRO NO PERÍODO DE ABRIL/ 92 À ABRIL/ 93

Foram realizadas 5 Ações do Programa Produtividade e Qualidade. O programa é composto de 2 etapas, sendo a primeira o Curso sobre Qualidade e Produtividade e a segunda, a assessoria individualizada às Empresas participantes.

Foram atendidas 50 empresas.

Será realizada a 6ª Ação do Programa Qualidade e Produtividade no mês de Maio de 1.993, com os mesmos moldes citados acima.

Conteúdo do Curso de Qualidade e Produtividade:

- Globalização da Economia Mundial
- Normas técnicas ISO 9000
- Conceitos de Produtividade
- Estudo de Lay-Out
- Estudo de Tempos e Movimentos
- Análise de Ishikawa (6 Ms)
- Análise de Processos
- Just in Time
- KanBam
- Auto-diagnóstico

Cursos realizados para o Setor Moveleiro de Arapongas-Pr

- 2 cursos na área Gerencial denominado Supervisão e Chefia Eficaz
  + Conteúdo dos Cursos:
  - Papel do Gerente
  - Estilos Gerenciais
  - Administração Participativa
  - Círculos de Controle de Qualidade
  - Motivdação
  - Trabalho de união de grupo
  - Administração do Tempo

- Comunicação

- 1 curso de Custo e Formação de Preço de Venda
  + Conteúdo do Curso:
  - Tipos de Custos: - Custo Fixo
    - Custo Variável
  - Fichas Técnicas
  - Simulação de Formação de Preço de - Venda
  - Legislação Tributária e Financeira
  - Elaboração final do preço de venda

Obs.: Todos estes cursos citados foram voltados para dirigentes e gerentes das Empresas.

Eventos para FEIRAS E CARAVANAS:

- FENAM - Feira Nacional de Máquinas para o Setor Moveleiro
  Local: Pq. Barigui - Curitiba - PR
  Participantes: 22 empresários
  Objetivo: Buscar novas tecnologias de Máquinas e Matérias-primas.
- FENAVEM - Feira Nacional de Móveis
  Local: Pq. Anhembi - São Paulo - Sp
  Participantes: 23 empresários
  Objetivo: Buscar tecnologia de máquinas e Matérias-primas.
- FEIRA RIO NEGÓCIOS
  Local: Shopping Rio - Rio de Janeiro - RJ
  Participantes: 20 empresários
  Objetivo: Comercialização e negociação de produtos.
- FIMMA - Feira Internacional de Máquinas e Matéria Prima para Móveis.
  Local: Pq. de Exposição de Bento Gonçalves - Bento Gonçalves - RS
  Participantes: 65 empresários

Objetivo: Buscar novas tecnologias e inovações de acessórios para móveis e comercialização .

Visitas Técnicas e Temáticas

Teve por objetivo, conhecer aplicação prática de mudanças de processos e métodos de trabalho.

Foram realizadas 3 visitas técnicas:

- Em conjunto com Moveleiros de Cascavel e Região.
  + Foram visitadas as seguintes empresas: Simbal, Móveis Colorado, Cheville, Estofados e Móveis Falcão.
  Participantes: 33 empresários
- Realizado para os participantes de Arapongas.
  + Foram visitadas as seguintes empresas: Móveis Colorado, Cheville.
  Participantes: 10 empresários
- Realizado com empresários de Arapongas, Maringá e Rolândia.
  + Foram visitadas as seguintes empresas: Niciolli, Móveis Colorado e Fa c/ nest.
  Participantes: 23 empresários

Palestras realizadas em Arapongas:

- Qualidade e Produtividade
  + Sensibilização para modernidade empresarial
  Participantes: 15 pessoas
- Em parceria com a COPEL - Companhia Paranaense de Energia
  + Sensibilizar para a racionalização e economia de Energia
  Participantes: 60 pessoas
- Em parceria com o SENAI - Serviço Nacional Para Aprendizagem Industrial e Governo da Alemanha

+ Apresentação do Centro Tecnológico da Madeira da cidade de São José dos Pinhais e apresentação da mão de o-/ bra profissional na Alemanha.
Participantes: 55 pessoas.

- Palestra de Cooperação Técnica Paraná/ Alemanha - Projeto com parcerias através do CITPAR, SIDEE E GTZ
  + Cooperação tecnológica e comercial do Governo da Alemanha com o Estado do Paraná.
  Participantes: 23 pessoas.