

Secretario General del CFI: Ing. Juan José CIACERA
Dirección: Desarrollo Económico y Estudios Básicos
Directora: Ing. Marta Velazquez Cao.

**ANALISIS Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA
DE LA CAPITAL FEDERAL Y EL GRAN BUENOS AIRES**

Adelina Broco (CFI)

Informe final.
Diciembre de 1993.

Introducción

Desde hace más de una década la producción de muebles de madera en la Argentina viene sufriendo un importante proceso de retracción que obedece a la concurrencia de distintas causas.

Los efectos negativos que ha causado en la demanda de muebles la progresiva caída del poder adquisitivo de la población , la disminución en el ritmo de la construcción, la crisis de las economías regionales etc, se han visto incrementados por cambios de naturaleza sociocultural que se manifiestan en la modificación de la preferencia de los consumidores, que desplazaron la demanda de mobiliario hacia otros bienes y servicios (electrodomésticos, automóviles, turismo etc.).

Las nuevas medidas macroeconómicas implementadas por las autoridades nacionales a principio de los años 90 , entre las cuales se destaca una progresiva apertura de la economía y un proceso programado de integración subregional (MERCOSUR), marca nuevos desafíos para el sector en la medida que estos procesos se inscriben en modificaciones estructurales del conjunto de la economía. Estas transformaciones agudizan la necesidad de las empresas de realizar cambios que les permita llevar a cabo un adecuado proceso de reconversión para posicionarse con mejores alternativas para competir en el nuevo contexto.

El objetivo de este estudio es evaluar en este escenario, cual es la posición competitiva de las firmas que conforman el sub-conjunto que fabrican muebles de madera para el hogar, localizadas en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, identificando los factores que han obstaculizado su desarrollo en los últimos años. Desde esta perspectiva se plantea la necesidad de generar un espacio de reflexión orientado a identificar lineamientos específicos para el desarrollo de iniciativas públicas que posibilite a las PYMES muebleras a retomar un sendero de crecimiento.

La metodología utilizada en este estudio, fue la de combinar información primaria generada por entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de firmas del área, seleccionadas con criterios que pudieran rescatar la heterogeneidad del sub-segmento elegido para la investigación. Así se tuvieron en cuenta las diferencias de tamaño (en términos de facturación), en la forma

como organizan su proceso de trabajo (diversificadas /especializadas, a pedido/ en serie) y por tipo de producto (muebles clásicos, contemporáneos, sin estilo). Si bien el grado de inserción externa no es un rasgo predominante en este tipo de actividad, dada la baja transabilidad que caracteriza a este segmento productivo, se considero que la incorporación de firmas que tuvieran experiencia exportadora arrojaría luz sobre las causas que explican las diferentes capacidades competitivas.

Para contextualizar las características propias que asume la fabricación de muebles en la Capital Federal y Gran Buenos Aires, en el primer capítulo se realiza una descripción de la estructura sectorial a nivel nacional en base a la última información censal y una caracterización de los distintos tipos de muebles que componen la oferta de muebles.

En el segundo capítulo se presentan los resultados generales de las firmas entrevistadas haciendo referencia al tamaño al estilo de muebles, al período de fundación de las firmas, a la especialización y/ diversificación de su mix productivo, etc.

En el tercer capítulo se definen los indicadores de competitividad microeconómica a partir de la interpretación de la información obtenida en las entrevistas a los empresarios del sector, para determinar una tipología de agentes según su posicionamiento en el mercado, en función de los diferentes grados de dificultad para adaptarse al nuevo contexto macroeconómico.

Luego se exponen las conclusiones de la investigación y se realizan algunas reflexiones sobre las posibles acciones que podrían movilizar un crecimiento sostenido del sector.

Finalmente en un anexo se hace referencia al proceso de internacionalización que ha tenido la producción de muebles en Sao Bento do Sul en Brasil.

Capítulo 1

1.1. Características generales del sector.

Con el propósito de contextualizar los resultados de las entrevistas realizadas a un treinta y cinco firmas que fabrican muebles de madera en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires y las tipologías de los distintos posicionamientos competitivos que de ellos se deriven, se expondrán en este capítulo los principales rasgos de la estructura productiva del sector.

Los valores más agregados indican que a mediados de la década del ochenta (CNE. 1985), la producción de muebles de madera - agrupados en la rama 33201 - tenía una escasa representación en la estructura industrial del país. En efecto, la participación que esta actividad tenía en el v.b.p (0,5%) y en la ocupación (2%) dan cuenta de tal afirmación.

De las 28207 personas ocupadas distribuidas en 6314 establecimientos resulta un tamaño medio de las plantas de esta rama 4,5 personas por establecimiento - casi la tercera parte del promedio de toda la industria (12 personas por planta) . Este promedio indica la presencia de un número significativo de micro y pequeños establecimientos. (cuadro nº1)

Cuadro nº1: Rama 33201. Distribución del tamaño medio de planta * por tamaño ^{1/}

Micro	Pequeña	Interm.	Mediano	Grande	Total
2,5	10,2	19,9	53.1	207	4,5

* n°ocup/n°establecimientos.

Fuente: Elaboración propia en base a CNE. 1985.

En efecto como se ve en el cuadro nº2 a mediados de los 80's más del noventa por ciento de las plantas que fabricaban muebles se ubicaban en los segmentos de menor tamaño. La mayoría de estas firmas está conformada por unidades productivas que producen para el mercado interno bienes mobiliarios standarizados, de baja calidad, sin componentes de diseño y estilo y el principal factor de competitividad en el mercado interno se reduce al precio. Un aspecto que se destaca en este tipo de actividad es que la participación de las plantas de mayor porte (medianas y grandes) no alcanza a representar el 1% de las fábricas de muebles distribuidas en todo el país. Esta distribución de las firmas por tamaño permite caracterizar a la producción de muebles como una estructura fuertemente atomizada.

^{1/}Los estratos económicos en que se clasifican los establecimientos responden a los siguientes criterios.

Grandes: Valor de Producción superior a 3,5 millones de dólares

Medianas: Valor de Producción entre U\$S 700mil óy 3,5 millones

Intermedias: Valor de Producción entre U\$S140 mil y 700 mil.

Pequeñas: Valor de Producción entre U\$S 50 mil y 140 mil

Microestablecimientos: Hasta cinco ocupados o con más de cinco ocupados y Valor de Producción inferior a 50 mil dólares.

Rama 33201-Distribución del número de establecimientos por tamaño económico. País 1984

	Micro	Pequeño	Interm.	Mediano	Grande	Total
n°est.	5370	557	353	31	3	6314
%	85.0	8,8	5,6	0,5	0,1	100

Fuente: Elaboración propia en base a CNE. 1984.

Esta sobrerrepresentación de establecimientos de pequeñas dimensiones en los que predominan modalidades de producción con fuerte participación de mano de obra artesanal, sería la causa principal del bajo nivel de la productividad relativa sectorial medida en v.b.p por persona ocupada. Sin embargo el escaso desarrollo tecnológico parece caracterizar también a las plantas de mayor tamaño. En efecto si se toma la productividad relativa como un indicador proxi de la eficiencia productiva, se observa (cuadro n°3) que la productividad media de las plantas grandes en la industria del mueble a mediados de los ochenta era la mitad del conjunto de la industria y alrededor de cincuenta veces inferior a la media de los grandes establecimientos. No obstante, merece la pena señalar que en las plantas de mayor tamaño, sobre todo en aquellas que fabrican muebles de estilo clásico para sectores de altos ingresos, el bajo nivel tecnológico no sería indicativo de una baja competitividad de las firmas en la medida que la elevada participación de artesanos calificados en las tareas de terminación (calado, armado, lustre y tapizado), le otorga al mobiliario las características de un bien diferenciado con altos contenidos de personalización.

Cuadro n°3: Rama 33201. Distribución del índice de productividad media relativa *

	Micro	Pequeña	Interm.	Mediana	Grande	Total
Muebles	22	17	17	28	50	55
Total industria	100	41	174	560	2671	11501

* v.b.p./ n°ocupados (tamaño, rama)

v.b.p./n°ocupados (total industria manufacturera)

Fuente: Elaboración propia en base a CNE 1985.

Si bien no existe información agregada sectorial que permita conocer estos indicadores en la actualidad, estudios posteriores^{2/} y evidencias empíricas constatadas por las opiniones de informantes calificados y de empresarios de firmas importantes del sector parecen indicar que esta situación ha tendido a agravarse, aunque con fuertes heterogeneidades entre firmas. En efecto las nuevas reglas de juego de la economía - que tienden a disminuir aceleradamente los niveles de protección y consecuentemente a aumentar la competencia - enfrenta a las empresas con la alternativa de abocarse a procesos de transformación o continuar en un sendero con pocas posibilidades de sobrevivencia.

En relación a la localización la participación que tiene el número de establecimientos (42,8%), los ocupados (52,8%) y el v.b.p (54,9) de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires en la industria del mueble de la nación, convierte a las dos jurisdicciones en el área de mayor relevancia de esta actividad. Le siguen en importancia algunas localidades de la provincia de Santa Fe, resto de provincia de Buenos Aires y de la provincia de Córdoba.(SOMEA, 1991)

Cuadro n°4: Rama 33201. Distribución del n° de est. y ocupados por jurisdicción y part. relativa.

Jurisdicción	n°est.	%	n°ocup.	%	v.b.p
Capital Fed.	796	12.6	5.248	18.6	20.2
Gran Bs.As.	1.907	30.2	9.652	34.2	34.7
Sub-Total	2.603	42.8	14.900	52.8	54.9
T.del país.	6.314	100	28.207	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos CNE 1985

En las localidades de Esperanza y Cañada de Gómez situadas en la provincia de Santa Fe, existen aglomeraciones de pequeñas firmas muebleras. Esta particularidad las diferencia de la excesiva atomización y dispersión geográfica característica de las firmas emplazadas en otras provincias.

La bajísima participación que tienen los muebles en el mercado externo, es elocuente de la baja transabilidad que caracteriza a este sector. Desde 1988 hasta 1990 el balance de divisas originado por el intercambio de importaciones y exportaciones de muebles había sido positivo con tendencia creciente

^{2/} Los indicadores de volúmenes de producción de muebles elaborados en base a datos de INDEC y de la Federación de la Industria de la Madera y Afines, muestran que la producción física creció -tomando como año base 1970- casi ininterrumpidamente hasta 1980. A partir de este año la tendencia fue decreciente -con leves variaciones- hasta 1989, llegando a representar este año la mitad del volumen alcanzado en 1970.

(2.6, 3.7 y 4.3 millones de dólares respectivamente) (Fuente INDEC). La apertura de la economía y la integración al MERCOSUR, intensificó el flujo de bienes con el mercado externo, pero con un balance de divisas negativo, ocasionado sobre todo por la importación de muebles de Brasil.

La escasa experiencia en las técnicas y el management de la exportación que limita a las firmas para establecer contactos con el exterior, el desconocimiento sobre las modalidades de distribución y comercialización en los mercados externos y la incidencia del costo de transporte de los muebles constituyen las restricciones con que se encuentran la mayoría de las firmas para diseñar una estrategia que les permita tener una presencia regular en el mercado externo.

1.2. Descripción de los principales segmentos que componen la oferta de muebles de madera.

En este apartado se realiza una clasificación de los principales segmentos de la oferta de muebles con el objeto de situar dentro de este universo a las producciones involucradas en el relevamiento.

Teniendo en cuenta la amplia variedad de productos que se ofertan en el mercado los muebles se pueden agrupar adoptando distintos criterios.

Si se considera la función, se distinguen tres segmentos principales:

- i) Muebles del hogar. Los principales rubros son juegos de dormitorio, comedor y living (incluyendo tapicería) y petit muebles. De los segmentos de la oferta señalados el de muebles de madera para el hogar es el de mayor peso relativo en términos de número de establecimientos, personal ocupado y valor de la producción. En este conjunto se distinguen dos estilos principales: clásicos (frances, inglés, español, escandinavo) y modernos. En cada uno de ellos se observan variantes de calidad (gamas). En la fabricación de muebles clásicos existe una mayor participación de trabajo artesanal, con elevados grados de calificación de la mano de obra, sobre todo en aquellos productos que se destinan a segmentos de elevados niveles de ingreso. Por el contrario las firmas de menor tamaño (micro y pequeñas) que representan la porción mayoritaria del subsegmento, fabrican muebles para sectores de ingresos medios y bajos. En estas firmas, el diseño no está incorporada como una actividad elaborada; la prefiguración de los modelos está basada en la copia estereotipada de formas de modelos de gamas superiores o sólo consideran la función utilitaria del producto.
- ii) Muebles de oficina. Los escritorios, bibliotecas, armarios, componibles, raks para computadoras y máquinas de escribir constituyen los muebles habituales de este segmento productivo. En general este tipo de muebles se producen en grandes escalas en series largas. Este sub-

segmento adquirió dinamismo debido a la expansión que se dio a lo largo de los años 80's en el sector servicios, derivado del significativo crecimiento de la instalación y remodelación de oficinas.

iii) Muebles de cocina y baño. Este segmento se compone de alacenas, mesas de cocina, botiquines, banitoris, etc). Estos bienes también se producen en series largas y en grandes escalas.

El crecimiento que se dio en este subconjunto de muebles estuvo asociado al dinamismo de la industria de la construcción, hacia fines de los setenta y primeros años de los ochenta, y simultáneamente, según opinión de informantes calificados, a la intensa propaganda que se hizo para rejerarquizar estos ambientes en el hogar. La revalorización del espacio de la cocina estuvo acompañado por el creciente consumo de electrodomésticos que se inicia a partir de mediados de los setenta. Si bien se fabrican en distintos estilos, el consumo masivo se compone de piezas estandarizadas fabricadas con aglomerados y revestimientos de la minados plásticos en líneas rectas.

iv) Muebles escolares - sillas y escritorios, en los que la función se convierte en un factor determinante del diseño. Constituye el segmento de menor participación relativa. Son solamente de líneas modernas y se producen en forma seriada.

En relación a la materia prima que tienen los muebles como componente principal se pueden distinguir tres tipos principales: los muebles de madera, de metal y tapizados (telas o cuero). Entre los muebles de madera se diferencian de acuerdo a la terminación tres formas básicas, el lustrado, el laqueado y en los muebles de algarrobo es habitual que se proteja la madera con encerado.

De la clasificación precedente se seleccionó para la investigación el subsegmento de muebles de madera para el hogar en función de la importante participación que tiene en la actividad. Cabe señalar que en la muestra se consideraron firmas que se especializan en la fabricación de sillas, en la medida que buena parte de estos bienes completan el mobiliario del hogar.

Capítulo 2

2.1. Aspectos metodológicos vinculados al estudio de campo.

La conformación de los indicadores de la competitividad endógena de las firmas se construirán en base a la información obtenida de las entrevistas realizadas a directivos y/o gerentes de las Pymes abocadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar localizadas en la Capital Federal y El Gran Buenos Aires.

El formulario que se utilizó como guía en las entrevistas contiene diez capítulos. En el primero se recaban todos los datos de identificación de la firma, año de fundación (empresa y establecimiento) y aquellos referidos a la trayectoria, sobre lo cual se solicita se destaquen los principales hitos de la evolución de la firma.

El segundo capítulo se plantean todos los interrogantes acerca de las modalidades de producción de la empresa, las principales líneas de productos que fabrica la firma en la actualidad, las modificaciones del mix de producción, el nivel de utilización de la capacidad instalada y su evolución en los últimos tres años, y la participación de los trabajos a pedido y subcontrataciones.

En el tercer y cuarto capítulo se interroga sobre las formas en como se articula la firma con clientes y proveedores, y la inserción que tiene la firma en los distintos mercados (interno e internacional) Entre otras cuestiones se consideró de importancia conocer la participación que tenían en las ventas del mercado interno los muebles importados y si los mismos sustituían o complementaban la producción propia. Para evaluar el grado de afectación que podrían tener las firmas por las nuevas medidas macroeconómicas se solicitó una clasificación del destino según estrato socioeconómico de los muebles que se venden en el mercado interno. En cuanto al vínculo con los proveedores los aspectos de interés están referidos a constatar la existencia de problemas regulares en precios, plazo, cantidad y cantidad en la provisión de las materias primas principales y la participación de los insumos/materias primas importadas en el total de las compras de las firmas.

La información sobre el proceso de inversión y tecnología y la organización de la producción es requerida en los capítulos quinto y sexto del cuestionario utilizado como guía. Entre las cuestiones más relevante de este capítulo están vinculadas a investigar si las firmas realizaron inversiones -y en que rubros - en los últimos cinco años e identificar los proyectos de inversión y el grado de elaboración de los mismos. El tema del diseño ha sido tratado de manera permenorizada en tanto que, en el actual contexto, debiera constituirse en un factor que confiere competitividad, sobre todo en bienes maduros como los muebles de madera.

Todos los aspectos vinculados a las exportaciones, son abordados en el capítulo ocho de la guía de entrevistas. Si la firma realiza exportaciones, se solicita información sobre bienes exportados, los destinos, la evolución en los últimos tres años, las modalidades y por último se requiere una autoevaluación de la firma sobre los factores que considera le otorgan competitividad para participar en el mercado internacional.

En el capítulo nueve se plantean todos los interrogantes acerca de cual es la posición de la firma frente al proceso de apertura y la integración regional. En este sentido adquiere relevancia el grado de sensibilidad de la firma a la importación de muebles especialmente del Brasil. Importa además conocer si la empresa tiene o carece de estrategias para enfrentar dichos procesos, si realizó contactos con empresas de países vecinos, etc.

Por último en el capítulo diez se requieren datos sobre el personal ocupado (número, condición de dependencia (permanente, eventual), la evolución que ha tenido en los últimos tres años y la capacitación (categorías, personal técnico, profesional etc).

2.2 Primeros resultados del relevamiento de la información.

2.2.1. Situación actual y modalidades productivas de las firmas

En el total de los 35 establecimientos entrevistados - que tienen una estructura familiar - se aprecia que en los establecimientos micro y los pequeños, que en conjunto representan el 60%, existe un claro predominio de la producción de muebles sin estilo. Por el contrario entre las intermedias y las medianas, que juntas representan el 40% restante, predominan los establecimientos que producen muebles de estilo clásico o moderno.

Cuadro n°1. Distribución de las firmas según tipo de productos y tamaño*

Tipo de producto	Número de firmas	Micro -250	Pequeñas 250-700	Intermed.700-2000	Medianas +2000
Muebles clásicos	16	18.7%	25.0%	31.3%	25.0%
Muebles Modernos	9	11.1%	33.3%	11.1%	44.5%
Muebles sin estilo	10	20.0%	80.0%		
Total muebles del hogar	35				
	100.0%	17.0%	43.0%	17.0%	23.0%

*El tamaño de las firmas se dimensionó en función de la facturación anual. Los valores están expresados en miles de dólares.

La producción diversificada en serie es la modalidad más frecuente [71%] entre las firmas consultadas. Entre los establecimientos de producción especializada se destacan las que producen sillas en estilo clásico y moderno. En menor medida [0,8%] la especialización está vinculada a la fabricación de modulares- componibles. Hasta el presente la producción a pedido tiene una baja representación en las ventas de los fabricantes de muebles aunque se observa una tendencia levemente creciente de esta modalidad de producción. En relación a este aspecto se distinguen dos situaciones. En las firmas de menor tamaño la producción a pedido [2% al 3% de la facturación total] tiende a compensar la disminución de la demanda de mueblerías y responde a solicitudes de consumidores de bajos ingresos. En las firmas intermedias los trabajos solicitados por terceros corresponden a pedidos de estudios de arquitectos. En estos casos las firmas reciben especificaciones y diseños, y los pedidos incluyen además trabajos de revestimientos y aberturas. En las plantas de mayor porte la participación de los trabajos a pedidos representan entre el 5% y el 20% de las ventas anuales, y se formalizan a través de licitaciones de instituciones públicas o privadas (bancos, hoteles, y oficinas, restaurantes).

La subcontratación de trabajos a terceros es una modalidad que comparten todas las firmas, aunque se da con más frecuencia en las firmas de mayor de mayores dimensiones. En estas últimas el peso de la subcontratación en la facturación fluctúa de un 2% a un 10%. Los procesos que se realizan bajo esta forma son la tapicería, el calado, el tallado, el lustre y el laqueado. En general el grado de satisfacción que manifiestan las firmas por estos trabajos es aceptable. En las firmas de mayor prestigio es usual que estas tareas las deriven a personas que han trabajado en relación de dependencia de las mismas empresas.

Una primera evaluación general del sector permite afirmar que la mayoría de las firmas viene sufriendo un proceso de decrecimiento de sus ventas en el mercado nacional. En particular se consultó a las empresas sobre la evolución que tuvieron las ventas, la ocupación y la capacidad instalada en los tres últimos años.

En promedio las ventas y el personal ocupado disminuyó en el período señalado alrededor del 20 %, aunque con diferencias significativas según los tamaños. Las más afectadas fueron las empresas de menor porte (micros y pequeñas).

Cuadro nº 2. Evolución de las ventas, p.ocupado y cap. instalada en % (1990/92)

Tamaño Evolución	Micro -250	Peq. 250-700	Medianas 700 -2000	Intermedia+de 2000	Promedio
Ventas	-45%	-37%	-5%	10%	-19,7%
P.ocupado	-30%	-13%	37%	-4%	-21.0%
cap/instal	-43%	-46%	-17%	----	-25.0 %

La relación entre la evolución de las ventas y el personal ocupado muestra que solo en los estratos intermedios y medianos hubo ganancias de productividad.

La baja performance global que se manifiesta a través de estos indicadores tuvo una clara expresión en las políticas de inversiones, de innovación tecnológica y, en definitiva, en el stock de recursos productivos disponibles. En este aspecto la muestra revela que las firmas no han realizado inversiones de significación desde los ochenta^{3/}. En esos años la compra de equipamiento estuvo alentada por la apertura de la economía implementada durante la gestión de Martínez de Hoz. La paulatina disminución de la demanda de muebles que se produce posteriormente, originada por el cambio en las pautas de consumo de la población que desplazó sus preferencias a otros bienes, por la caída del poder adquisitivo y probablemente la disminución del ritmo de crecimiento de la construcción ^{4/} ocasionaron considerables márgenes de subutilización del equipamiento incorporado en ese período. La importación de muebles favorecida por la apertura económica y la integración al MERCOSUR, agravó esta situación, la que se refleja en los creciente niveles de subutilización de la capacidad instalada, cuya persistencia en el tiempo afecta significativamente la capacidad competitiva de las firmas.

En la actualidad la mayoría de las firmas utilizan maquinarias convencionales que tienen en promedio una antigüedad de entre 10 y quince años. Un aspecto que se destaca en las firmas importantes

^{3/} Las inversiones realizadas con posterioridad a esta fecha, son de montos reducidos y se refieren especialmente a herramientas. Las firmas que compraron maquinarias, que no superan más de seis del total de las empresas encuestadas, los montos no superan los 30.000 mil dólares.

^{4/} Habría que investigar en qué medida el fuerte aumento que experimentó la industria de la construcción entre 1978 y 1980/81 arrastró positivamente al sector fabricante de muebles y que hacia 1982, con la caída en el ritmo de crecimiento de la construcción se haya sentido con mayor fuerza el impacto negativo en los balances de venta del sector mueblera.

que producen muebles clásicos, es que la maquinaria tiene una antigüedad promedio que supera los 25 años. En lo que se refiere a la faz productiva, el factor de competitividad de estas firmas está referido a la participación de la alta calificación de la mano de obra artesanal.

Los altos costos de financiamiento para la adquisición de maquinarias y la incertidumbre sobre la evolución de la demanda constituyen los argumentos más esgrimidos por las firmas para comprar equipos de última generación y de equipos computarizados de producción flexible que se utilizan en países desarrollados (Alemania, Italia) ⁵. Sólo dos firmas - de tamaño intermedio y mediano - del total de la población encuestada habían iniciado gestiones con bancos para adquisición de maquinaria de producción flexible. En las firmas más pequeñas los proyectos de adquisición de equipamiento solo están expresados a nivel de ideas.

2.2.2. Inserción en los mercados y modalidades de venta.

En relación a los mercados, se observa que apenas el 1% de las firmas de la población encuestada mantienen una estrategia exportadora en forma regular. La mayor proporción de las exportaciones está compuesta de sillas laqueadas y esqueletos de sillas y sillones que luego reciben la terminación en los mercados de destino. Asimismo los modelos que se exportan se diseñan de acuerdo a las especificaciones recibidas de los clientes del exterior. Los coeficientes de exportación de estas firmas se sitúan entre un 10% y un 25% de las ventas anuales. Los destinos principales son Canadá, USA, Puerto Rico, Inglaterra, Japón y en menor medida Chile y Bolivia.

Para mantener la presencia en los mercados externos, dado la sobrevaluación de la moneda local, las firmas trasladan parte de sus costos fijos y de exportación sobre los bienes que venden en el mercado interno.

Una porción similar [0,8%) de firmas declararon realizar exportaciones en forma esporádica. En estos casos las ventas al mercado externo no forman parte de una estrategia exportadora de las firmas sino que responden a oportunidades coyunturales de negocios que se dan en el exterior.

Una forma de participar en el mercado externo - modalidad que se observó solo en las firmas de mejor trayectoria - es a través de la presentación de proyectos para el amoblamiento y decoración de instalaciones (bancos, hoteles, embajadas).

⁵ Consultas especialmente realizadas en algunas firmas visitadas acerca de este punto permitieron establecer que tales tecnologías se han introducido en forma puntual dentro de rubros productivos como la producción de muebles de cocina, pero aún en este caso, la cantidad de máquinas con estas características no superaría las seis unidades. Sobre este particular es interesante señalar la diferencia que existe con las actividades pertenecientes al complejo metalmeccánico, en el que si bien las tecnologías computarizadas de producción distan de tener una difusión masiva existió un incipiente proceso de incorporación que se inicia hacia fines de los 80's y se extiende hasta la actualidad.

La conformación de consorcios para exportar muebles no ha sido un estrategia usual entre el grupo de firmas consultadas. Los obstáculos que esgrimen las firmas son las dificultades que se presentan para llegar a acuerdos que satisfagan a las firmas participantes. Sin embargo se constató la existencia de una experiencia exitosa de exportación conjunta a Puerto Rico en 1987. Las firmas participantes contaron con el apoyo de los servicios brindados por la cámara (contactos, información, financiamiento de viajes etc).

En el mercado interno, las firmas comercializan sus productos prioritariamente a través del comercio minorista. Bajo esta forma se canalizan más del 70% de las ventas. Las opiniones de las firmas en relación a la calidad de las vinculaciones comerciales que establecen con el comercio minorista (mueblerías) ha sido en su mayoría adversas. El fabricante -sobre todos los propietarios de pequeñas empresas - pierde la oportunidad de diseñar sus propias estrategias de venta y de exposición. La venta al público en fábrica representa en promedio una porción marginal de las ventas totales (5%).

La comercialización en locales propios - que tiene una tendencia creciente - ha sido considerada como una ventaja que le ofrece a las firmas la posibilidad de diseñar sus propias estrategias de venta^{6/} y obtener mayores márgenes de beneficio. De la muestra el 22% de las empresas tiene local propio y solo el 0,5% tiene más de cinco locales que están distribuidos en distintos barrios de la Capital Federal. Esta estrategia les permite a las firmas aplicar políticas de segmentación de mercados.

En firmas que tienen una gran trayectoria y que fabrican muebles que se destinan a sectores de muy altos ingresos la venta por su propia cuenta es casi la modalidad exclusiva de comercializar sus productos destinados al consumo final.

Algunas firmas de tamaño intermedio que tiene locales propios, promueven sus ventas ampliando el mix con muebles importados, aunque la participación hasta el presente es marginal (2% de las ventas totales).

La venta a grandes centros de comercialización es un canal de poco frecuente (2% de las firmas entrevistadas). Este es usualmente utilizado para vender muebles más estandarizados (componibles y gabinetes para video, TV y computadoras).

^{6/} Algunos fabricantes han expuesto que en determinadas mueblerías se exponen muebles de mayor categoría para rejerarquizar, y por tanto aumentar los precios, de otros muebles de calidad inferior. Otros han sido más determinantes en sus manifestaciones al calificar a los muebleros como "nefastos", calificación que la hicieron extensiva a grandes centros de comercialización.

Las firmas de mayores dimensiones también hacen ventas a instituciones públicas o privadas (bares, hoteles, restaurantes). En la mayoría de los casos estas ventas responden más a pedidos de modelos de diseños específicos que a la oferta de muebles seriados que destinan al consumo final. En trabajos de gran envergadura esta demanda se hace a través de licitaciones a las cuales las empresas de mayor renombre se presentan en forma individual o asociada. Ocasionalmente empresas de menor tamaño participan en este tipo de mercados subcontratadas por las firmas que ganan las licitaciones.

En relación a la distribución geográfica de las ventas en el mercado interno, la Capital Federal es el mercado de mayor concentración de la ventas de las firmas (60% en promedio). Le siguen en importancia el Gran Buenos Aires, resto de la provincia de Buenos Aires y en menor medida el resto del país. La crisis de las economías regionales ha sido mencionado como un factor que afectó sensiblemente la venta de muebles en el interior del país. Los mercados de la región de Cuyo, la del Noroeste y la costa atlántica son en opinión de las empresas consultadas los que acusaron mayor retracción en la demanda de muebles.

La forma más habitual de promover las ventas en los mercados del interior es a través de corredores. Estos además de recepcionar los pedidos, realizan las cobranzas, y son los "sensores" que transmiten a las firmas la necesidad de la innovación de modelos.

La utilización del fax, en las firmas de mayor envergadura, ha contribuido a agilizar la comunicación con los clientes y complementa en la actualidad el envío de folletería.

Otras formas de promoción de ventas son la propaganda de los productos a través de medios gráficos, revistas especializadas, radio, televisión, la exposición ferias propias de la actividad y en otras exposiciones, etc.

La publicidad en diarios de difusión masiva es una forma de promoción utilizada solo por el 4% de los establecimientos consultados.

Las plantas que fabrican muebles de alta calidad captan clientes participando en la decoración de stands en exposiciones donde hay mayor afluencia de público con altos niveles de poder adquisitivo (exposición rural, bienales sobre arquitectua etc.)

En las firmas más exitosas las estrategias de ventas ocupan un lugar relevante en la gestión global del negocio. Realizan investigación de mercado en forma sistemática, y diseñan múltiples estrategias de promoción para llegar a distintos mercados.

2.2.3 Materias Primas y vínculos con los proveedores.

En la fabricación de muebles de estilo (clásico o moderno) de mejor calidad predomina el uso de guindo, lenga, viraró, mara, y enchapados de caoba y pluma de caoba. Las firmas mas grandes compran en el mercado nacional o las importan fundamentalmente de Bolivia y Paraguay en grandes volúmenes; esto les proporcionan ventajas en el precio respecto a las firmas mas pequeñas que compran cantidades más reducidas a distribuidores locales mayoristas o minoristas. Otra ventaja que deriva de la adquisición de mayores volúmenes es que les permite un secado adecuado de la madera.

El roble brasilero (serejeria) o boliviano es una madera de uso muy difundido entre los fabricantes de muebles. Se adapta adecuadamente a todos los estilos y tiene una buena aceptación para la producción de muebles destinados a consumidores de ingresos medios.

En muebles de menor calidad se usa el guatambú, el paraíso y el pino. La base de los enchapados son aglomerados de baja y alta densidad. En la fabricación de muebles laqueados se usa fundamentalmente los tableros de alta densidad, en tanto que estos evitan alteraciones que afecten la calidad de los productos terminados.

Practicamente la totalidad de la firmas encuestadas declararon no tener problemas de calidad, precio, cantidad o plazos de entregas en la provisión de la materia prima forestal. Sin embargo las empresas de mayor porte importan directamente o compran directamente al importador mayores volúmenes lo que le confiere ventaja en los precios respecto a la mediana empresa que recurre a distribuidores por menores cantidades. En este aspecto merece la pena señalar que fabricantes brasileros de muebles enfrentan problemas con el aprovisionamiento de materia prima (maderas). En Río Grande do Sul esta situación es consecuencia de que las empresas proveedoras están en manos de monopolios y oligopolios privados u estatales, frente a los cuales las pymes muebleras tienen un escaso poder para negociar sus compras. En Sao Bento -principal polo mueblera de Brasil - el modelo óptimo de las empresas muebleras tiende a la integración vertical del proceso, especialmente con los encadenamientos de las fases que preceden a la industrialización para evitar incertidumbre en las entregas, precios altos, calidad de la materia prima.^{7/}

Si se excluye la madera, las firmas recurren a la importación de telas para la tapicería. En este aspecto las firmas manifestaron que la apertura favoreció el acceso a la adquisición de telas de diseños exclusivos a precios ventajosos. Las firmas mas prestigiosas tambien importan herrajes.

^{7/} Análisis y perspectivas de la industria del mueble en Río Grande do Sul. Competitividad y Tecnología. Secretaria de Ciencia y Tecnología del Estado de Río Grande do Sul. Banco de Desarrollo del Estado de Río Grande do Sul. Rio de Janeiro 1991. Para resolver este problema el estudio citado sugiere la creación de una Central Colectiva de Compras. Tal tipo de propuesta, aunque tecnicamnte viable, presenta ciertos obstaculos prácticos derivados en gran parte de la cultura empresarial de la región, que ha privilegiado las conductas individualistas de los empresarios.

2.2.4. Diseño

En este punto se procura investigar que estrategias desarrollan las firmas muebleras entrevistadas para el desenvolvimiento del producto.

Antes de analizar los resultados de la consulta a las firmas, parece interesante incursionar sobre algunas cuestiones vinculadas al concepto del diseño. Si bien existen varias definiciones, un concepto amplio del diseño abarca la concepción del producto desde su apariencia final - forma, color, textura - hasta la factibilidad de producción en las condiciones económicas y específicas de una empresa, que le permita aumentar su potencialidad para posicionarse competitivamente en el mercado. Un mal diseño deja de aprovechar una serie de potencialidades del producto que muchas veces pueden ser decisivas en la competencia del mercado. en cambio un producto bien concebido fuerza a retirar los demás productos y califica los competidores.

Desde este punto de vista el diseñador no es un simple proyectista que tiene nociones de ética, sino que se debe de entender a éste como un trabajador integrado con los sectores de la ingeniería, el marketing y la producción de la empresa. ^(estético)

Por otro lado el diseño debe de adaptarse constantemente a las condiciones del mercado, especialmente a partir de los años setenta caracterizados por la gran variación de tipos de productos y modelos fabricados y por una tendencia creciente a la disminución del ciclo de vida de los productos.

La investigación realizada a las firmas muebleras de Capital Federal y Gran Buenos Aires pone en evidencia que el diseño como estrategia de innovación de productos para ganar competitividad en el mercado ocupa una posición poco relevante en la gestión del negocio mobiliario.

En el 90% de los casos se constató que la prefiguración de modelos es copia simple o con ligeras modificaciones de los modelos originales.

No obstante se pueden distinguir distintas situaciones. Las firmas de más prestigio en el mercado nacional que fabrican muebles de estilo tienen un departamento de diseño que se aboca a introducir innovaciones formales sobre muebles de estilo clásico o a reproducir fielmente los modelos originales de cada estilo. En general se desempeñan en esta área profesionales arquitectos. En otro grupo de plantas que fabrican muebles de estilo copian o adaptan los propietarios que trabajaron como artesanos calificados en firmas que ocuparon - algunas ocupan en el presente - un lugar relevante en la historia del mobiliario en la argentina.

Las firmas consultadas que se especializan en la fabricación de sillas de estilo moderno recurren para la renovación de modelos a la contratación de profesionales.

Cabe señalar sin embargo que casi las dos tercios de la población de las firmas encuestadas copian de revistas especializadas de la exposición de modelos en ferias nacionales las formas más estereotipadas de los estilos que están de moda.

En general las opiniones que predominaron respecto a la contratación de especialistas es sobre todo en las firmas de menor tamaño que les resulta una inversión muy costosa y de resultados inciertos.

2.2.5 Apertura e integración regional.

En torno a estos temas se consideró la autoevaluación que hace las firmas respecto a la sensibilidad de su producción a las importaciones - especialmente de muebles de Brasil - la información y el grado de conocimiento que tienen acerca de estos procesos y las estrategias o acciones que desarrolla para enfrentarlos.

Casi las dos terceras partes que fabrican muebles sin estilo destinados a segmentos de la demanda de ingresos medios y medios bajos se mostraron muy sensibles a la competencia externa, especialmente de muebles provenientes de Brasil. La totalidad de estas firmas están ubicadas en los estratos de tamaño micro y pequeño.

Las plantas que producen muebles de estilo clásico o moderno, especialmente los de alta calidad; consideran que la importación de muebles no constituye una amenaza para el desempeño de sus actividades. Los productos extranjeros (procedentes predominantemente de Italia) que compiten con este tipo de muebles tienen hasta el presente una participación marginal. Solo una porción ínfima de este grupo de firmas (1%) manifestó que la importación de muebles Brasil las afecta indirectamente.

En relación a la información que tienen estas firmas sobre la apertura y la integración subregional, la muestra puso en evidencia que sólo el grupo de firmas de tamaño intermedio y mediano (20%) tiene información inherente a estos procesos. El resto tiene conocimiento solo de aspectos generales a través de la información periodística o de los comentarios que recibe de proveedores o clientes.

Las firmas afectadas, en su mayoría micro y pequeñas, reaccionan a defensivamente frente a la amenaza que representa la importación de muebles de Brasil. La reorientación productiva hacia muebles de mayor calidad es la respuesta más frecuente entre las firmas que se sienten amenazadas y que fabrican muebles de calidad intermedia y baja. No obstante el grado de elaboración de estas estrategias es bajo.

Capítulo 3

3.1. Definición del posicionamiento competitivo de las firmas.

Para definir los distintos posicionamientos competitivos el análisis se centrará en diferenciar las trayectorias evolutivas de las firmas considerando las estrategias y acciones desarrolladas para enfrentar las restricciones que les vienen del contexto externo.

La trayectoria sintetiza las conductas implícitas implementadas por la conducción de las firmas desde sus inicios y su análisis permite evaluar si la expansión o contracción que sufrieron las empresas se asocia exclusivamente con cambios macroeconómicos o también incidieron los estilos de conducción y gestión empresarial.

Enfocados los posicionamientos competitivos desde este punto de vista quedaron definidos tres grupos de firmas.

Grupo A: A este grupo pertenecen las firmas que en los últimos 20 años han tenido una evolución creciente. (venden a sectores de ingresos altos y medios altos y/o exportan regularmente). Estas han combinado cambios parciales o totales en las estrategias comerciales, productivas, tecnológicas o de gestión.

Esta integrado por firmas de origen familiar (10) que se fundaron con anterioridad a 1976 y fabrican muebles de estilo clásico (60%) y moderno (40%).

Se distinguieron dos subgrupos i) aquellas que han implementado básicamente cambios en las estrategias comerciales y ii) las que han combinado cambios en la faz productiva y comercial.

El primer subgrupo esta integrado las firmas más prestigiosas que fabrican muebles clásicos que compran un reducido segmento de consumidores de muy altos niveles de ingreso. En la esfera de la producción la conducta de estas firmas ha sido mantener la calidad y los detalles de diseño y terminación que le otorgan prestigio al mobiliario de estilo.

La capacidad competitiva de estas firmas en la faz productiva no esta depositado en el uso de maquinarias de última generación sino en la participación de mano de obra de alta calificación (artesanos) que le confiere al mobiliario cualidades de diferenciación.^{8/} Para preservar este factor competitivo, la firma líder que le vende a un reducido segmento de consumidores de elevado poder adquisitivo, fundó una escuela para la formación de artesanos.

^{8/} Los incrementos que ganaron estas firmas en la productividad física en años recientes se debieron básicamente a la disminución de los tiempos muertos originados por las modificaciones en el lay-out de la fábrica. Usan maquinarias tradicionales, cuya antigüedad promedio supera los veinte años.

En el aspecto comercial estas firmas adoptaron distintas estrategias de diferenciación de mercados. La presentación en licitaciones les permite acceder -individualmente o asociadas con otras firmas - a la realización de trabajos de gran envergadura en instituciones públicas o privadas del país y del exterior (amoblamientos de la Quinta Presidencial, Hotel Sheraton, Hayatt, Banco de Boston -USA- etc.)

Asimismo se observan una cuasi-complementación entre dos firmas para planificar estrategias comerciales de diferenciación de mercados. Fabrican los mismos modelos pero una los hace en forma seriada - aunque no se descuida su calidad - para un público menos selecto y otra la otra conserva una forma de producción más artesanal. Orientadas hacia el mismo objetivo (diversificación/ diferenciación de mercados) planifican la fabricación de muebles modernos de alta calidad, para lo cual proyectan comprar maquinarias de tecnología de punta (cad-cam), con las que obtendrían significativas ventajas de productividad a través de la fabricación de grandes escalas y menor utilización de mano de obra.

En el segundo subgrupo predominan plantas de producción especializada (silletería de estilo clásico, neoclásico y moderno y componibles) y establecimientos que fabrican muebles modernos laqueados.

Para enfrentar las condiciones adversas de los mercados estas firmas han realizado a lo largo de su trayectoria cambios en la orientación productiva y comercial.

En el ámbito de la producción los cambios se orientaron a incrementar la participación en la subcontratación de procesos de terminación, a la ampliación del mix de producción en el mismo estilo que lo venían haciendo o a la implementación de nuevas líneas (laqueados). La inserción con los muebles laqueados a mediados de los setenta, cuando en la Argentina todavía eran desconocidos, les permitió a las firmas entrevistadas situarse ventajosamente ocupando lugares en el mercado sin la concurrencia de competidores.

En este mismo sentido otra firma que en sus inicios producía muebles de estilo de alta calidad con detalles de marquetería, se volcó a comienzos de la década del ochenta - cuando con la apertura de Martínez de Hoz se hizo masivo el consumo de electrodomésticos - a la fabricación de racks, equipos de audio y TV.

El diseño es un recurso utilizado por estos dos grupos de firmas para renovar modelos a través de la copia y/o adaptación de modelos exitosos en países que tienen prestigio en la fabricación de muebles. En algunas firmas el diseño se aplica para hacer innovaciones en modelos clásicos haciendo combinaciones de distintos estilos o la reproducción de los originales.

Los cambios en la producción han sido acompañados en la mayoría de este subconjunto de firmas por intensas estrategias de comercialización como i) la apertura de locales propios distribuidos en distintos barrios de la Capital Federal, ii) uso de múltiples canales de distribución (mueblerías, grandes centros de comercialización, etc.) iii) presentación en licitaciones en forma directa o indirecta para realizar trabajos de instalaciones en hotelería, restaurantes, bancos, instituciones oficiales etc. iv) exportaciones. v) uso de licencias para la venta exclusiva en el mercado nacional de muebles fabricados por firmas en el exterior. En algunos casos estas estrategias se complementan con agresivas campañas publicitarias en medios masivos de comunicación escrita, televisiva y radial. Otras firmas acuden a formas de promoción menos usuales organizando stands en exposiciones no vinculadas al mueble pero a las que asiste público de alto poder adquisitivo.

La flexibilidad en el manejo de los aspectos productivos y comerciales parecen haber constituido un factor determinante para sortear las restricciones derivadas de las condiciones macroeconómicas y sectoriales. En este sentido cabe destacar que la vasta experiencia comercial y el nivel de instrucción de socios fundadores y/o descendientes son los atributos que predominan en la conducción de estas empresas.^{9/} El nivel de instrucción de los socios les permite acceder e interpretar adecuadamente la información tecnológica, de mercados, implementar novedosas técnicas comerciales y de promoción, etc.

Cabe señalar además que la producción de la casi totalidad de estas firmas, sobre todo aquellas que producen para mercados exclusivos y de muy altos ingresos gozan de la ventaja de estar poco expuestas a la competencia externa, en tanto que ese tipo de mobiliario tiene una baja transabilidad por los altos costos de fletes y los riesgos de traslado que puedan afectar la calidad de los productos.

GRUPO B. Si bien desde 1982 vienen achicándose por retracción en la demanda que obedecen a diversas causas (disminución del poder adquisitivo y cambios culturales en el uso del mueble) logran introducir cambios que les permite mantenerse en el mercado (cambian de estilo, aumentan el mix, adoptan distintas estrategias comerciales)

Este subconjunto de firmas de tamaño intermedio realizan, trabajos de mediana envergadura para estudios de arquitectos, o pedidos de particulares, sillas de estilo moderno y el grupo más numeroso produce un mix amplio de productos. En todos los casos venden a sectores de ingresos medios en el mercado interno y el precio predomina como factor de competitividad sobre la calidad de los productos.

^{9/}En una buena parte de las firmas que pertenecen a este subconjunto, la responsabilidad de la conducción de las empresas más prestigiosas es compartida por fundadores y descendientes (hijos de primera o segunda generación) que tienen estudios terciarios en las especialidades de administración de empresas, contadores públicos, ingeniería, arquitectos.

Existe una baja proporción de subcontratación de trabajos a terceros. Algunas de estas firmas han tenido experiencias exportadoras esporádicas o participaron indirectamente a través de la venta de productos a firmas que conformaron consorcios de exportación.

El nivel de instrucción formal de los que integran la conducción de estas firmas es heterogéneo aunque predomina un nivel medio. La experiencia comercial acumulada como vendedores en mueblerías de cierto prestigio y participación activa en las cámaras constituyen en algunas firmas un atributo que les otorga ventajas sobre aquellas firmas donde la conducción ha privilegiado en la gestión los aspectos vinculados a la fabricación.

No obstante los cambios en las estrategias productivas y comerciales obedecen más a actitudes defensivas frente a las condiciones adversas que a acciones planificadas para llevar a cabo la gestión global del negocio.

Excluyendo las firmas que trabajan a pedido, las demás firmas que integran este subgrupo se mostraron sensibles a la importación de muebles de Brasil, aunque no en forma inmediata. Para enfrentar esta situación planifican ampliar el mix, orientando la producción a bienes de mejor calidad de la que producen actualmente, y no descartan la venta de muebles importados. Ante la restricción de la demanda otras firmas dejaron de producir en serie y comenzaron a producir a pedido para hotelería, restaurantes, instituciones. Reciben esporádicamente pedidos del exterior (Uruguay y Chile) que representan escasamente de su 3% de su facturación anual.

GRUPO C: Desde 1982, se achicaron por desplazamiento del consumo y no pudieron revertir la involución en su actividad. En 1992 están afectados por la importación de Brasil.

Estas empresas constituyen el segmento menos dinámico y más numeroso de la muestra. En la actualidad la facturación anual no supera los 250 mil dólares. Predominan firmas que producen muebles sin estilo para un segmento de consumidores de bajos ingresos. No obstante existe en este subgrupo firmas que fabricaban muebles de estilo clásico destinados a consumidores de ingresos medios. Este segmento de la demanda, que fue afectada significativamente por la caída del poder adquisitivo, orientó por una parte sus compras hacia muebles de menor calidad y por la otra se desplazó hacia el consumo de bienes que le otorguen satisfacciones más inmediatas (electrodomesticos, turismo, etc). En general los propietarios de este subgrupo de pequeñas firmas se definieron como típicamente fabricantes. Ante la nueva coyuntura se sienten incapacitados para actuar en un contexto de mayor competencia.

El resto de las plantas son talleres elementales atendidos por sus propios dueños. Carecen de información sobre la apertura y sobre el MERCOSUR y por lo tanto no están en condiciones de desarrollar estrategias para enfrentar estos procesos ante los cuales tienen un alto grado de exposición.

Las acciones que se han detectado para revertir la situación adversa por la que atraviesan son:

- i) ampliar el mix de producción, -situación que empeora su productividad-
- ii) realizar trabajos a pedido para particulares
- iii) reorientar la producción hacia muebles de mejor calidad - para salirse de la competencia - y
- iv) trabajos de reparación y retapizado de muebles, etc.

Excluyendo las firmas que trabajan a pedido, las demás firmas que integran este subgrupo se mostraron sensibles a la importación de muebles de Brasil, aunque no en forma inmediata. Para enfrentar esta situación planifican ampliar el mix, orientando la producción a bienes de mejor calidad de la que producen actualmente, y no descartan la venta de muebles importados.

No obstante más de la mitad de la población encuestada, integrada por pequeñas firmas y talleres elementales que viene sufriendo una involución de su actividad desde hace casi más de una década. Predominan firmas que producen muebles sin estilo para un segmento de consumidores de bajos ingresos.

Existen sin embargo en este subgrupo firmas que fabricaban muebles de estilo clásico destinados a un segmento de la demanda, que fue afectada significativamente por la caída del poder adquisitivo, que por una parte orientó sus compras hacia muebles de menor calidad y por la otra se desplazó hacia el consumo de bienes (electrodomesticos, turismo, etc). En general los propietarios de este subgrupo de pequeñas firmas se definieron como típicamente fabricantes. Ante la nueva coyuntura se sienten incapacitados para actuar en un contexto de mayor competencia.

El resto de las plantas son talleres elementales atendidos por sus propios dueños. Carecen de información sobre la apertura y sobre el MERCOSUR y por lo tanto no están en condiciones de desarrollar estrategias para enfrentar estos procesos ante los cuales tienen un alto grado de exposición.

Sin embargo la conducta individualista (mentalidad autárquica) predominante en la conducción de las empresas muebleras consultadas parece constituir la traba más significativa para el desarrollo de la actividad. Las experiencias exitosas son "islas" situadas en un contexto sectorial caracterizado i) por elevados niveles de subutilización del equipamiento, fruto en su mayoría de erróneas decisiones de inversión ii) inadecuada organización de los proceso de trabajo ii) falta de capacitación en la conducción de las firmas para interpretar adecuadamente las señales de mercado iii) ausencia del uso del diseño como herramienta para innovar productos, en un escenario donde el ciclo de vida de los bienes cada vez es más corto iv) carencia de información sobre el uso de nuevas materias primas. etc.

Las experiencias internacionales muestran que las relaciones interempresariales y la formación de redes sectoriales (eslabonamiento vertical y cooperación horizontal) conforman una "atmósfera" en la cual las empresas pueden encontrar un soporte para desarrollar sus capacidades competitivas.

La experiencia de Sao Bento do Sul (Brasil) es ilustrativa de como la cooperación entre empresas competidoras, proveedoras y agencias de comercialización entre las cuales existe circulación de información tecnológica, de mercados etc ha constituido uno de los factores que posibilitó la internacionalización de las firmas muebleras en la que las Pymes tiene una participación importante.

CONCLUSIONES

Como se mencionó en la introducción de esta investigación la producción de muebles de madera viene transitando por un escenario adverso que tiene al menos una década de vigencia. Los procesos de apertura de la economía y de la integración subregional les plantea a las firmas desafíos y riesgos adicionales.

La identificación de las restricciones y las potencialidades en los aspectos vinculados a la competitividad de las firmas - objetivo de este trabajo - permite reunir elementos para definir acciones que fortalezcan el posicionamiento competitivo de las empresas.

La flexibilidad en el manejo de los aspectos productivos y comerciales parecen haber constituido un factor que les permitió a las **firmas mejor posicionadas** sortear las restricciones derivadas de las condiciones macroeconómicas y la carencia de un entorno institucional inmediato que les facilitara el desarrollo de sus actividades. En este sentido cabe destacar que la vasta experiencia comercial y el nivel de instrucción de socios fundadores y/o descendientes son los atributos que predominan en la conducción de estas empresas. El nivel de instrucción de los socios les permite acceder e interpretar adecuadamente la información tecnológica, de mercados, implementar novedosas técnicas comerciales y de promoción, etc. Cabe señalar además que la producción de la casi totalidad de estas firmas, sobre todo aquellas que producen para mercados exclusivos y de muy altos ingresos gozan de la ventaja de estar poco expuestas a la competencia externa, en tanto que ese tipo de mobiliario tiene una baja transabilidad por los altos costos de fletes y los riesgos de traslado que puedan afectar la calidad de los productos.

Las firmas que tienen una **capacidad competitiva intermedia** realizaron esfuerzos considerables para llevar adelante sus negocios. No obstante los cambios en las estrategias productivas y comerciales que adoptaron a lo largo de su sendero madurativo obedecieron más a actitudes defensivas frente a las condiciones adversas que a acciones planificadas para llevar a cabo la gestión global del negocio.

Excluyendo las firmas que trabajan a pedido, las demás firmas que integran este subgrupo se mostraron sensibles a la importación de muebles de Brasil, aunque no en forma inmediata. Para enfrentar esta situación planifican ampliar el mix, orientando la producción a bienes de mejor calidad de la que producen actualmente, y no descartan la venta de muebles importados.

No obstante más de la mitad de la población encuestada, integrada por pequeñas firmas y talleres elementales que viene sufriendo una involución de su actividad desde hace casi más de una década. Predominan firmas que producen muebles sin estilo para un segmento de consumidores de bajos ingresos.

Existen sin embargo en este subgrupo firmas que fabricaban muebles de estilo clásico destinados a un segmento de la demanda, que fue afectada significativamente por la caída del poder adquisitivo, que por una parte orientó sus compras hacia muebles de menor calidad y por la otra se desplazó hacia el consumo de bienes (electrodomesticos, turismo, etc). En general los propietarios de este subgrupo de pequeñas firmas se definieron como típicamente fabricantes. Ante la nueva coyuntura se sienten incapacitados para actuar en un contexto de mayor competencia.

El resto de las plantas son talleres elementales atendidos por sus propios dueños. Carecen de información sobre la apertura y sobre el MERCOSUR y por lo tanto no están en condiciones de desarrollar estrategias para enfrentar estos procesos ante los cuales tienen un alto grado de exposición.

Sin embargo la conducta individualista (mentalidad autárquica) predominante en la conducción de las empresas muebleras consultadas parece constituir la traba más significativa para el desarrollo de la actividad. Las experiencias exitosas son "islas" situadas en un contexto sectorial caracterizado i) por elevados niveles de subutilización del equipamiento, fruto en su mayoría de erróneas decisiones de inversión ii) inadecuada organización de los proceso de trabajo ii) falta de capacitación en la conducción de las firmas para interpretar adecuadamente las señales de mercado iii) ausencia del uso del diseño como herramienta para innovar productos, en un escenario donde el ciclo de vida de los bienes cada vez es más corto iv) carencia de información sobre el uso de nuevas materias primas. etc.

Las experiencias internacionales muestran que las relaciones interempresariales y la formación de redes sectoriales (eslabonamiento vertical y cooperación horizontal) conforman una "atmósfera" en la cual las empresas pueden encontrar un soporte para desarrollar sus capacidades competitivas.

La experiencia de Sao Bento do Sul (Brasil) es ilustrativa de como la cooperación entre empresas competidoras, proveedoras y agencias de comercialización entre las cuales existe circulación de información tecnológica, de mercados etc ha constituido uno de los factores que posibilitó la internacionalización de las firmas muebleras en la que las Pymes tiene una participación importante.

En síntesis para crear una capacidad competitiva sectorial que supere la competitividad de un grupo de empresas - que refleja obviamente el éxito de las prácticas gerenciales o de sus ejecutivos - es necesario generar una infraestructura de servicios que ofrezca externalidades sobre las cuales las firmas - especialmente las Pymes - construyan su capacidad competitiva.

ANEXO.

1. La industria del mueble en Brasil.

La industria brasilera de muebles se caracteriza por ser un sector tradicional, volcado básicamente al mercado interno. Es un sector muy atomizado con una presencia significativa de pequeñas y medianas empresas. Los datos disponibles del último censo industrial (1980) indican que existían alrededor de 12.700 establecimientos que ocupaban unos 175.000 trabajadores, lo que daba un promedio de 14 ocupados por planta, promedio que supera casi cuatro veces el tamaño medio de las fabricas muebleras argentinas.

Durante la década del ochenta la industria del muebles tuvo una reducción en la participación en el valor de transformación industrial (VTI)[1970: 2,10% -1980: 1,80%], en el número de empresas [1970: 13127 - 1980: 12.667] y un incremento en el número de empleados [1970:105.322 -1980 174.685]. De la combinación del incremento de la absorción de mano de obra con la disminución en el VTI surge que durante el período hubo una disminución de la productividad sectorial.

La participación de las exportaciones de muebles en el total de las exportaciones brasileras es poco relevante y además desde 1985 a 1989 se redujo a la mitad. [1985: 0,20% - 1989: 0,10%]. Merece la pena sin embargo analizar el desarrollo de la fabricación de muebles en Sao Bento do Sul que durante la última década y media muestra niveles crecientes de internacionalización.

1.1. Producción de muebles en Sao Bento do Sul (Santa Catarina) ^{10/}

En el municipio de Sao Bento do Sul, situado en el nordeste del Estado de Santa Catarina (región sur de Brasil), se concentra un núcleo de las empresas que integran el polo mueblero más importante de Brasil. El polo comprende a otras ciudades próximas a Sao Bento como Rio Negrinho, Campo Alegre, Mafra y Jaragua do Sul.

En el escenario industrial brasilero, Sao Bento do Sul aparece actualmente como uno de los polos de aglomeración de pymes mas dinámicos desde el punto de vista de su capacidad de internacionalización.

^{10/}Bercovich, Néstor A. "Análisis de la internacionalización de la industria del mueble de Sao Bento do Sul (Santa Catarina), a la luz de la experiencia de los distritos industriales italianos" UFSC, Florianopolis, 1993.

En sus orígenes (1873) colonos oriundos de Bavaria, Prusia, Polonia, Saxonía, Austria y Checoslovaquia, poblaron la colonia agrícola de Sao Bento. La abundancia de especies forestales dio lugar a la instalación de aserraderos y la facilidad de acceder a materia prima de gran valor económico estimuló a los colonos para instalar pequeñas carpinterías destinadas a satisfacer la demanda local.

Las primeras transformaciones en la actividad se dan a principios de siglo cuando se producen en Brasil una creciente industrialización sustentada por un proceso de sustitución de importaciones. En esta etapa algunas carpinterías domiciliarias de carácter artesanal y familiar que atendían una demanda local se transformaron en unidades de producción industrial.

El crecimiento que experimenta la economía brasilera en la década del cincuenta, estimula la creación de numerosas fábricas^{11/} de muebles y da lugar a una reformulación de las modalidades operativas de las empresas ya existentes (algunas de las cuales experimentan un rápido crecimiento).

Los cambios se dieron sobre la base de i) nuevas posibilidades de acceso a equipos importados, particularmente desde mediados de los años 1960 ii) extensión del mercado regional y penetración en mercados de consumo extra-locales en rápida expansión. (San Pablo, Río de Janeiro), iii) acceso a nuevas fuentes de abastecimiento de materia prima sobre la base de la extensión y mejoramiento de la infraestructura vial nacional iv) acceso al crédito.

A partir de 1970 la industria del mueble en Sao Bento crece aceleradamente consolidando al municipio como un polo mueblero reconocido a nivel nacional y con creciente proyección hacia mercados externos.

Las exportaciones de muebles de S.B.S van adquiriendo importancia desde principios de los años 1980 (las exportaciones en este año representan alrededor del 30% de las ventas totales) Estimaciones recientes indican que en 1993 dicha participación habría superado el 60%. Este aumento espectacular de las exportaciones es fruto de una creciente performance de competitividad dentro del contexto sectorial.

En la actualidad existen en la región 120 fábricas de muebles que emplean alrededor de 6000 trabajadores, lo que representa aproximadamente el 50% del empleo industrial del municipio. Conviven unas pocas empresas de gran porte con una multitud de Pymes, que hoy son responsables de casi la mitad de las exportaciones del sector.

^{11/} Las nuevas empresas son instaladas por trabajadores calificados que habían adquirido experiencia en empresas ya existentes en el municipio. Lo que los impulsa a establecerse por cuenta propia es la perspectiva de una demanda creciente y el bajo nivel de inversión inicial para encarar los emprendimientos.

En relación al proceso de trabajo, el "modelo óptimo" en el escenario local se caracteriza por una marcada integración vertical. La inestabilidad en que se viene desarrollando la economía brasilera desde hace ya varios años y las características del entorno institucional y empresario hace que las firmas se inclinen por la internalización de la mayor parte de las fases que componen el proceso productivo.

Inicialmente las empresas fabricaban artefactos (especialmente de adorno) que vendían al turismo. Este tipo de producción fue perdiendo importancia y a mediados de la década del sesenta la oferta comienza a concentrarse en la fabricación de muebles torneados del tipo "residencial colonial. En 1975 este tipo línea representaba el 65% de la producción del mobiliario de la región. A comienzos de los 80's, cuando las exportaciones comienzan a crecer cambia la orientación de la producción hacia muebles "rectos" que respondía a variaciones de la demanda de los mercados externos^{12/} y también de la demanda local. En este estilo, producen en la actualidad una amplia gama de productos como juegos de living y dormitorios, armarios, sillas, etc. Estos cambios revelan una alta capacidad de adaptación para responder a los cambios en la demanda y una rápida difusión entre las firmas del "sistema" de los nuevos conocimientos técnicos y mercadológicos.

En el aspecto tecnológico las firmas han mostrado en los años una mayor permeabilidad a recibir flujos tecnológicos "exógenos" para lograr un mejor posicionamiento en los mercados, especialmente de los externos. Desde que la producción del sector se empezó a internacionalizar, las firmas se preocuparon por la creación de instituciones para el apoyo tecnológico y desarrollo de procesos y productos como el FETEP ^{13/}, financiado por un conjunto de empresas asociadas y por la Prefectura Municipal. Actualmente la información tecnológica las firmas la reciben de los proveedores de insumos (productos químicos y maderas) y de equipos. Las agencias de exportación (claves en el desarrollo del sector) han sido y son una fuente destacada en la provisión de innovaciones tecnológicas. Estas asisten a las empresas - a través de equipos profesionales especializados - en el desarrollo de modelos, procesos y productos y control de calidad. Para la capacitación de la mano de obra, los propios empresarios alentaron la creación en Sao Bento de una escuela técnica (SENAI).

^{12/} Los muebles exportados desde Sao Bento son de madera maciza para uso residencial. Al principio se trataba de muebles simples (cajoneras, sillas) pero actualmente se exportan muebles de mayor complejidad (armarios, juegos de living, dormitorios etc). Además de la ventaja del bajo costo de la mano de obra y de la materia prima, la competitividad de la industria del mueble local se debe a la calidad de procesos de trabajos semi-artesanales. Es sin embargo creciente la demanda de mayores niveles de sofisticación y diferenciación de modelos por parte de grandes importadores como Sears, La Redoute, Corte Inglés etc.

^{13/}El apoyo del FETEP fue fundamental para que las firmas se adaptaran a las nuevas técnicas de fabricación que exigían la utilización de la nueva materia prima - pino - lo que permitió el incremento de las ventas al mercado externo.

Otros aspectos que parecen explicar el éxito de este polo mueblero parecen derivar de la existencia de fuertes economías externas ^{14/}, sustentadas por una “atmósfera industrial” que ha favorecido el desarrollo local de la industria mueblera, la multiplicación de iniciativas productivas y la progresiva internacionalización de la actividad. La cooperación entre la comunidad empresaria de Sao Bento do Sul, fruto de la pertenencia a una tradición industrial común y cohesionada desde el punto de vista cultural, es un factor que también ha contribuido a la generación de un “ambiente positivo” para el desarrollo de la actividad. Cabe señalar además que las grandes empresas establecen en distintos momentos acuerdos de transferencia tecnológica con firmas extranjeras.

^{14/}Las economías externas que presenta el municipio son las siguientes:

- . existencia de un sistema fluido de materias primas e insumos.
- . un mercado de equipos de máquinas usadas muy desarrollado.
- . la presencia de un conjunto de empresas de servicios vinculados al comercio exterior; agencias de exportación, embalaje y transporte.
- . disponibilidad de mano de obra experimentada.
- . existencia de un Instituto de apoyo tecnológico y de formación profesional (FETEP)
- . desarrollo de un conjunto de microempresas especializadas en la realización de distintas tareas y servicios de apoyo a la fabricación de muebles.

FIRMAS ENTREVISTADAS

Aleamar	Sr. Victor Ordoñez. Bonifacini 4434. TE 750-1221. Caseros, Partido de Tres de Febrero. ✓
Amoblamientos Argent.	Sr. Bieli. Alem 749. TE 767-3839. Villa Ballester. Partido de San Martín. ✓
Andre Kevin	Sr. Daniel Saramanga. Bruselas 513, Capital Federal. TE 641-2456.
Bugadima	Sr. Antonio Dileonforte. Miranda 4661. TE 566-9216. Capital Federal.
Calderan Griguol	Sr. Luciano Calderán. Colombia 1330. TE 753-4594. San Andrés. Partido de San Martín. ✓
Camarones S. A.	Sr. Hugo Lanin. Camarones 2840. TE 581-0097. Capital Federal.
Carpintería Luro	Sr. Enrique Judelewski. Murature 4844. TE 67-9231. Capital Federal.
CEMA	Sra. María del Carmen Barreiro. Lavalle 443. TE 755-5987. Villa Maipú. Partido de San Martín. ✓
Citadella	Sr. Joaquin Citadella. Añasco 2314, Capital Federal. TE 581-5361.
Crear	Sr. Enrique Protti. Jose Martí 1525, Capital Federal. TE 611-9119.
Davisen Muebles	Sr. David Strock. Triunvirato 4360. TE 750-4401. Tropezón. Partido de Tres de Febrero. ✓
Di Falco Hnos.	Sr. Jose Di Falco. Calle 125 N°2631. TE 752-0171. Villa Bonich. Partido de San Martín. ✓
Diseño FM	Sr. Juan Carlos Ordoñez. Hipólito Yrigoyen 5252. TE 757-1230. Villa Progreso. Partido de San Martín. ✓
Dolgiej	Sr. Alberto Dolgiej. Caracas 2157, Capital Federal. TE 581-9364. ✓
Espinosa y Galimberti	Sr. Edgardo Galimberti. Calle 42 N°3040. TE 752-8075. Villa Maipú. Partido de San Martín. ✓
Faiwel	Sr. Bernardo Nainstein. Remedios de Escalada de San Martín 3860. TE 568-5831. Capital Federa.
Galizia Hnos.	Sr. Jorge Galizia. Marcos Sastre 3542. TE 50-0388. Capital Federal.
Graña	Sr. Juan Graña. Andres Ferreyra 4364. Caseros. Partido de Tres de Febrero. ✓
Kosmin Hnos.	Sr. Ricardo Kosmin. Caseros 3451. TE 759-1543. Caseros. Partido de Tres de Febrero. ✓
La Canadiense	Sr Fernando Gonzalez. J. I. Rucci 1580, Valentín Alsina. TE 209-5113.
La Perfección	Sr. Antonio Petitto. Bouchard 3467, Caseros, Partido de Tres de Febrero. TE 750-6502. ✓
Locapi	Sr. Carlos Locapi. Pedro Lozano 5250, Capital Federal. TE 566-0038.
Lancelotti y Garófoli	Sr. Garófoli. San Ezequiel 1445. TE 757-4677. Jose Ingenieros. Partido de Tres de Febrero. ✓

Lineas Modernas	Sr. Luis Horacio Jorge. Av. Alvear. 2065. TE 757-0102. Jose Ingenieros. Partido de Tres de Febrero.
Mastrocola	Sr. Ercules Mastrocola San Ezequiel y Lope de Vega, Jose Ingenieros, Partido de Tres de Febrero. TE 757-3125 757-1076.
Medeot	Sr. Jorge Medeot. Puan 3577, Caseros, Partido de Tres de Febrero. TE 759-4669.
Mastroiani y De Lorenzo	Sr. Alejandro Mastroiani. Estrada 1449. TE 755-4441. Villa Maipú. Partido de San Martín.
Porto, Paz y Porto	Sr. Davi Denis Paz. J. M. Martinez 751. TE 755-8099. Villa Maipú. Partido de San Martín.
Puente Hnos.	Sr. Arturo Puente. Bolivia 1877. TE 582-3472. Capital Federal.
Rempel	Sr. Guillermo Rempel. Alvarez Jonte 2034, Capital Federal. TE 581-3070.
Richel Muebles	Sr. Cesar Cirino. Bucarelli 1962, Capital Federal. TE 52-2935.
Simonelli	Sr. Adrian Simonelli. Calle 17 N°3471. TE 767-1237. Villa Bonich. Partido de San Martín.