

INFORME FINAL

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y PROMOCION DE LAS PYMES MISIONERAS EN EL AREA DEL MERCOSUR -fase III-

CONVENIO CFI - GOBIERNO DE MISIONES

BIMESTRE
ABRIL - MAYO 1998

RESPONSABLE:

DANIEL LLANO

REPRESENTANTE OFICIAL DE LA PROVINCIA DE
MISIONES EN EL ESTADO DE SANTA CATARINA

INDICE

- **CAPITULO 1:** Análisis de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil en el área yerbatera
- **CAPITULO 2:** Análisis de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil en el área maderera
- **CAPITULO 3:** Análisis global de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil.
Areas de mayor incidencia en el intercambio.

CAPITULO 1: Análisis de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil en el área yerbatera

La situación de global de este sector, mediante el conocimiento de sus niveles de producción y su potencialidad, nos permitirá analizar con mayor autoridad las perspectivas comerciales ofrecidas por el mercado brasileño.

En tal sentido, comenzaremos señalando que anualmente la producción global de yerba mate canchada es 271 mil toneladas, de las cuales un 83 % provienen de la provincia de Misiones y el restante 17 % del nordeste de Corrientes (en algunos segmentos se confunde entre su lugar de cosecha y su procesamiento, ya que la materia prima sufre traslados constantes entre ambos territorios, por lo que tomaremos solamente los datos de plantas productoras). De acuerdo con el último relevamiento satelital realizado en 1997, la actividad yerbatera abarca el 50% de toda la superficie provincial misionera destinada a la actividad agrícola. Mediante el mismo, se verifica que la superficie total implantada en la Argentina es de 192.000 hectáreas, con 172.000 hectáreas para Misiones y el resto en Corrientes.

De acuerdo con estimaciones basadas en el relevamiento satelital realizado en mayo de 1997, la capacidad productiva de yerba mate canchada se estima hoy en 285.000 toneladas al año, alcanzando un crecimiento de 60 % con respecto a los niveles del año 1991, cuando se dejaron sin efecto el Mercado Consignatario y la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM). Observando estas cifras, son 100 mil las hectáreas de yerbales que se encuentran degradadas o con baja densidad (menos de 1.000 plantas por hectárea) con 3.000 kilos de hoja verde por hectárea de rendimiento promedio

anual. Los yerbales de alta densidad ocupan 92.000 hectáreas, con un rendimiento promedio anual de 7.000 kilos de hoja verde por hectárea. El coeficiente habitual señala que por cada 3,3 kilos de hoja verde se obtiene un kilo de yerba canchada, lo que define las potenciales 285.000 toneladas anuales.

En la provincia de Misiones, más 16.000 productores realizan la actividad primaria, y entre ellos 12.000 tienen áreas plantadas de menos de 10 hectáreas. Existe en la actualidad un proceso de leve concentración en cuanto a la propiedad de los plantíos, ya que los pequeños productores tienden a vender sus propiedades a empresas con mayor poder de operatividad. Esto se verifica sobre todo en los casos de agrupamiento entre estos plantíos, lo que facilita logística para empresas de porte relativamente mayor.

Existen 4.000 empleos subsidiarios generados por esta actividad, sobre todo en labores transitorias como la cosecha, en menor medida la poda, y en muy pocos casos también se efectúan fumigaciones, agregado de abono o herbicidas al suelo, y reposición de plantas viejas o defectuosas. Estas últimas actividades dependen de la situación económica por la que atraviesa el productor, y en el caso de parcelas familiares es casi nula la participación de mano de obra extra. En total, y tomando todos estos grupos, podemos decir que la actividad yerbatera implica unos 22.000 puestos de trabajo en Misiones, lo que representa el 23% de la mano de obra ocupada en el sector primario provincial, que cada vez se reduce más en relación a los otros.

La producción básica de yerba canchada (secado, triturado grueso y almacenado para período de estacionamiento) se efectúa en 250 establecimientos distribuidos en todo el territorio provincial de acuerdo con las distancias mínimas relativas respecto de las áreas cultivadas (la yerba verde se oxida en 24 horas), observándose una concentración mayor en el sur de la provincia.

En cuanto a su elaboración industrial, la producción de yerba mate implica 3.400 empleos, lo que representa un 15% del total de la mano de obra ocupada en el sector de manufacturas provincial. En comparación con la elaboración de pasta de celulosa,

utilizando los de valores de cada producción, está hoy casi en el mismo nivel de esa primer actividad industrial, con alrededor de un 25%, cuando hasta hace pocos años las celulósicas le llevaban un amplio margen. Esto tiene que ver con una situación coyuntural, donde se conjugaron por un lado los bajos precios y la mucha competencia en cuanto a pastas, y por otro el crecimiento de la actividad comercializadora yerbatera hacia dentro y fuera del país.

Las empresas de mayor desempeño económico han incorporado en los últimos años novedosos equipamientos que permiten secar más rápido y luego acelerar el período de estacionamiento, reduciendo los costos financieros y produciendo yerba de calidad similar a la brasileña, ya que nuestro estacionamiento natural debe realizarse como mínimo durante 6 meses para alcanzar su *blend* característico. Pero esta yerba es de menor calidad que la obtenida mediante el método tradicional, y sólo sirve para mezcla o para molido fino al uso brasileño.

La molienda fina y el empaquetado se realiza en 93 establecimientos, que para alcanzar sus cuotas necesarias de materia prima compran hoja verde y canchada a otros productores de menor porte, lo que en muchos casos impide lograr una calidad homogénea en las marcas, verificándose variaciones. Sin embargo, como sabemos, los molinos más importantes por su volumen de producción se encuentran ubicados fuera de la zona productora, en Rosario (Martín y Cia), en Córdoba (Núñez), en Entre Ríos (Sagemüller) y en Buenos Aires (Mate Larangeira Mendes, Molinos Río de la Plata, Llorente y otros). Estos son los grandes beneficiarios de la actividad, aunque se abastecen de yerba canchada proveniente de los secaderos de la zona productora.

Entre estas se encuentran las cinco empresas líderes, que concentran el 75 % de la comercialización y compiten por medio de fuertes campañas publicitarias por una participación mayor en el mercado. Esta competencia ha llegado ahora a los precios, en forma directa o encubierta, desatando un nuevo proceso de discusión dentro de la provincia para evitar actividades monopólicas, y empujando a la conformación de un estamento específico dentro del Ministerio de Gobierno.

Las campañas de promoción, las “marcas de segunda” y recientemente el fuerte surgimiento de los hipermercados produjo una reducción de los márgenes de ganancia para los molineros, además de observarse en ciertos casos una negociación directa de ciertos hipermercados con molineros para obtener marca propia (caso Norte y otros). Frente a este fenómeno de concentración paulatina, resultó saludable observar el empeño de numerosos establecimientos de la zona productora por ocupar el mercado con marca propia y con precios competitivos, logrando participar de una tajada de la comercialización global nacional. En la actualidad se han registrado, de acuerdo con información obtenida de la Cámara de Molineros de Zona Productora, más de 370 marcas. Este es el segmento que apuntó gradualmente hacia el mercado brasileño como alternativa de comercialización. Fue el caso, específicamente, de las cooperativas, que se vieron afectadas por la disminución de sus márgenes de venta y por el apremio que sufrían los productores primarios ante los precios poco equitativos de la hoja verde.

Este es el panorama observado en los últimos cinco años, dentro de un proceso de integración como el MERCOSUR , que se ha apoyado fundamentalmente en el axioma de que la actividad comercial es preeminente sobre cualquier otra, y que contribuyó a dismantlar los mecanismos de arbitraje que antiguamente regularon la actividad yerbatera. La política económica consiguiente comenzó a consolidarse durante el período democrático abierto en todos los países que componen el bloque, donde se observa un ajuste estructural de las economías, aunque ciertamente a diferentes velocidades (paradójicamente, el último país ingresante al mercado Común -Chile- es quien antes “comenzó a hacer los deberes” en esta historia). La yerba mate no fue ajena a ello.

Como consecuencia de la apertura y liberalización de estos mercados ciertamente se produjo una fuerte concentración del ingreso y del poder económico, que en un primer momento aparece como potenciadora de la marginación social y la desocupación. En Misiones, muchos microproductores comenzaron a abandonar el campo y engordar el cinturón de pobreza de Posadas. También es cierto que las etapas impuestas para realizar la integración -a un compás mucho más acelerado que en Europa- otorgaron ventajas a los actores socioeconómicos más fuertes por sobre las PyMEs, siempre más lentas para realizar las reconversiones necesarias que les permitieran adaptarse a las nuevas reglas de juego.

Pero el análisis de este contexto social aparentemente regresivo -por lo menos en la visión del pensamiento liberal “de izquierda” (que además tilda ideológicamente al sistema como poco compatible con la democracia, a pesar de las innegables libertades públicas imperantes)- ignora los fuertes movimientos internos en todos los planos que se están gestando a partir de la vigencia de la democracia (lenta por cierto en su andar), del reacomodamiento poblacional (descentralización productiva y por tanto ocupacional desde las grandes urbes hacia la periferia), del reacomodamiento de las inversiones (alto impacto creciente del ingreso de capitales, más allá de la venta de activos estatales) y sus efectos generadores de una nueva realidad (ocupacionalmente los servicios “en negro” y el *home-office* comienzan a capturar los espacios satelitales que estas nuevas inversiones abren: ver inmobiliarias, bancos y otros

servicios ante la nueva realidad de la industria celulosa misionera, administración de pequeñas propiedades yerbateras como *pool*, sumatoria de pequeños emprendimientos como segmento de una operación de mayores dimensiones, etc. Ciertamente, espacios que no aparecen en ningún PB provincial).

Es así que el MERCOSUR, por el contrario de lo que podría suponerse hace dos años, no sólo no perpetuó formas de bajo nivel participativo a través de su implementación, sino que gracias a las potencialidades que la integración encierra como factor de crecimiento económico, de desarrollo tecnológico-científico y de bienestar social, hoy surge como un espacio que, aún permitiendo a los más fuertes un desempeño superior, encierra innumerables oportunidades para los sectores pequeños y medianos de la economía.

Pero esta realidad no ha sido entendida por muchas de las administraciones estatales de las regiones fronterizas compartidas: sus esfuerzos siguen desarrollándose en forma paralela, sin “copiar” lo que está sucediendo a otros niveles, donde los lazos integradores tiñen muchas actividades y sectores, y en muy pocos casos acompañando este incipiente aunque saludable quehacer (exceptuando, claro, nuestra presente tarea, aunque esté a punto de expirar definitivamente).

Para entender el por qué de nuestra apreciación, basta señalar lo que remarcamos en trabajos anteriores acerca de cómo en Europa se comenzaron a analizar los desbalances regionales, para llegar a la conclusión de que el mercado no era el mecanismo único y menos el más eficiente para determinar la forma en que se debían asignar los recursos, y reconociendo que por esa vía tendían a agudizarse las diferencias entre dichas regiones. Destinar fondos específicos mediante el ya una vez mencionado FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, aprobado en 1975 -ver Informe al CFI de octubre de 1996-) permitió al proyecto de integración europeo atender el desarrollo de las regiones más postergadas. Y uno de sus programas, por cierto, guarda similitudes más que cercanas con las actividades desarrolladas por las Representaciones de Misiones en Brasil.

Nuestro MERCOSUR aún carece de mecanismos del tipo del FEDER, no hace autopistas interregionales, no estructura federaciones empresarias interfronterizas ni constituye a gran escala una adjudicación ni siquiera “tradicional” de los recursos, limitándose a otorgar plazos más largos de adecuación a actividades afectadas por la competencia regional mediante normativas generales como las de eliminar el arancel intrazona y otros de menor relevancia. Pero las “unidades de acción” -a pesar de todo- comienzan a darse por generación espontánea (lo contrario de planificada), y surgen así experiencias como las de Irigoyen/Dionisio/Barracão en cuanto a infraestructura compartida, o de la FEBAP como sector empresario pionero en buscar mecanismos comunes (sin apoyo estatal, o con apoyo casi nulo) y -en definitiva- el caso de nuestras ya mencionadas y casi fenecientes representaciones, que en lugar de crecer y extenderse (como en Europa) tienden a disolverse por falta de presupuesto y de espacio político.

Pero veamos cuál es el panorama global en que se insertan estas carencias. Es cierto que el sistema de libre mercado produjo un fuerte proceso de concentración económica, para lograr aprovechar las economías de escala y reducir así los costos de producción. Los pequeños y medianos productores argentinos sufrieron cierta desprotección frente a esta apertura externa que pretendía atraer a los grandes operadores, objetivo que se está logrando. Pero esa visión “macro” calcula la generación del impacto de exclusión socioeconómica, especialmente en el nivel de producción primaria y en la etapa agroindustrial, como un “costo necesario” para alcanzar la competitividad a nivel global, sin preocuparse mayormente sobre la posibilidad de supervivencia de las economías regionales. Corresponde a los gobiernos de estas regiones estructurar una propuesta hacia abajo -operativa- y hacia arriba -diálogo con instancias del gobierno federal- para lograr los mecanismos que equilibren esta situación poco igualitaria. Es que, como dijimos más arriba, la situación de crisis de las antiguas formas de generar y repartir riqueza comienzan a abrir también oportunidades de generar una nueva realidad de equidad y justicia distributiva.

Las producciones en nuestro país que sobrevivieron gracias a sus ventajas comparativas, al ser sistemas agrícolas de gran

productividad competitiva a nivel internacional o de producción localizada sin competidores fuertes, como nuestra yerba mate de Misiones, se transformaron en economías que a partir de la demanda ampliada del Mercosur experimentaron un saludable empuje. Pero este resultado positivo no fue el mismo para todos los integrantes de la familia yerbatera. De manera similar a lo que ocurre en cuanto a la distribución y comercialización interna en el país, donde cada segmento del sector recibe una ganancia diferencial de acuerdo con el lugar que ocupa en la cadena, lo mismo sucedió en cuanto a la “invasión verde” al Brasil.

Este ingreso a un nuevo mercado -por cierto muy poco explotado cuando iniciamos nuestra tarea de representantes- significó más que duplicar las exportaciones totales de yerba, lo cual comenzó a repartir beneficios (aunque -como dijimos- no de manera equitativa) entre todos los actores del sector. Al verificarse esta ampliación del mercado a través del Mercosur y de la tarea desarrollada por la SUCEI y los representantes dentro del programa conveniado con el CFI, surgió una nueva oportunidad de demanda que sirviera de aliciente al creciente estrechamiento del mercado interno, producido por la liberación de los cupos y ciertos impactos negativos producidos por las cíclicas “crisis financieras globales” y por el fenómeno climático de El Niño (esto último aún con efectos no predecibles, que comenzarán a sentirse dentro de un año).

Sin embargo, y a pesar de los efectos benéficos iniciales producidos por este aumento, no pudimos dejar de observar que se comenzaba a producir un natural proceso de concentración en el sector yerbatero, obedeciendo a un modelo de acumulación como el vigente, que en el largo plazo sólo parece permitir la supervivencia de los sectores económicos más fuertes y dinámicos. Esto ya lo habíamos señalado en nuestros informes del año 96, donde detallamos cómo los yerbateros más fuertes realizaron una suerte de *dumping* contra los más pequeños, bajando al límite sus precios de venta de canchada al Brasil, en un efecto autolimitativo que luego se demostró inútil, ante la comprobación del altísimo techo receptivo del mercado de destino (techo que, por cierto, aún no hemos tocado ni creemos que se alcance en largo tiempo, dependiendo de las políticas que adoptemos, y sobre lo que volveremos en la última parte de este Informe).

Junto a este proceso, se produjo además, y también volveremos sobre ello más adelante, un proceso de integración regional que apuntó a que las cámaras empresariales de molineros, los secaderos y las cooperativas de productores buscaran la integración con sus similares de Brasil. Este proceso fue alentado por el gobierno provincial paralelamente a los mecanismos de negociación del MERCOSUR (Grupo Mercado Común y Subgrupos Técnicos de Trabajo) y generó las mayores expectativas cuando se propuso el Mercomate como iniciativa binacional mixta (pública y privada), que apuntara a la obtención de mercados diversificados y permitiera aumentar la calidad y desarrollar nuevos derivados a partir de la industrialización de la yerba mate.

Aunque el Mercomate continúa como carpeta de proyecto, y parece agotarse en la colocación de canchada en Brasil, este proceso permitió a los pequeños y medianos productores yerbateros incorporarse como actores en la cadena de comercialización, al comenzar a realizar operaciones de exportación por sí mismos, lo que inclusive les permitió generar un mayor número de puestos de trabajo, tanto en la producción primaria como la industrial.

Esta ampliación del mercado sirvió, como ya dijéramos, para amortiguar el impacto negativo producido por la situación de sobreproducción de materia prima, verificada a partir de la desregulación que produjo desactivar la CRYM en el año 1991. Esta presión hacia la sobreoferta se sintió con mucha intensidad en cuanto a los precios y la extensión de los plazos de pago de yerba verde, crisis prolongada que agrava la situación de los sectores menos competitivos y corrobora la pérdida de rentabilidad de los yerbales menos productivos, que constituyen el 50% del total.

Este ambiente puede inducir a pensar que la situación se agrabará en breve, con una mayor concentración y consiguiente exclusión social. Sin embargo, en el sector yerbatero da una característica que ha permitido que demorar el ingreso del gran capital privado en esta actividad, en similitud con lo ocurrido con otros sectores provinciales como el forestal/papelero y -en breve- con la energía, los servicios de limpieza y de agua potable, o con el

surgimiento de hipermercados. Esta característica es que el negocio yerbatero es de medianas proporciones, con un movimiento anual de aproximadamente 465 millones de dólares. O sea que nuestros empresarios locales, en su totalidad, podrían ser considerados como medianos dentro de otras escalas. Además, nuestra propiedad de la tierra, con chacras de entre 25 y 50 hectáreas en su mayoría, impide una concentración como la observada en Corrientes con los arrozales, por ejemplo, ya que para constituir una unidad de escala un comprador de porte debería “juntarle la cabeza” a más de cien colonos para obtener exiguas 2500 a 5000 hectáreas. Esta realidad, que incluye la participación de numerosos actores aunque dentro de una cadena distributiva de la riqueza no muy justa, permitió que la actividad yerbatera no sufriera un proceso similar al de los sectores mencionados.

Pasando al mercado, observamos que la Argentina tiene un consumo per cápita de 6 kilos anuales, o sea que el mercado interno absorbe 200.000 toneladas, y se trata de un consumo es con poca elasticidad como lo demostró la campaña de promoción de hace dos años. Pero en tanto, las exportaciones llegaron a un record histórico en 1996, superando las 43.000 toneladas, con un marcado crecimiento con respecto a 1991 de más del 200%, aunque muy poco superior en relación a 1995: solamente un 10%. El mercado brasileño fue el que tuvo el desempeño más dinámico durante los últimos cinco años, como destinatario de casi la totalidad de esos volúmenes exportados que se duplicaron en cinco años. Más adelante pasaremos a analizar el porqué de la relativa desaceleración de los volúmenes exportados hacia allí.

Este marcado aumento de las exportaciones observado desde 1991 permitió aliviar al mercado doméstico de la expresión ejercida por volúmenes importantes de yerba mate, y disimularon el impacto de la superproducción que se produjo desde la desregulación. Es que hasta ese año casi la totalidad de las exportaciones iba con destino a países fuera del MERCOSUR, representando menos del 10% de la producción nacional, y eran realizadas por las empresas con mayor presencia comercial en el mercado argentino. En ese momento las exportaciones a Brasil eran

casi inexistentes, pero desde 1992 se produjo un alto incremento de las exportaciones con sugestivos cambios en cuanto a las tendencias registradas hasta ese momento: del total de toneladas exportadas, Brasil se convirtió en el primer destino de las exportaciones argentinas de yerba mate. Durante 1996, con un total de 43,4 mil toneladas exportadas, el MERCOSUR -sumándole Chile y Bolivia- absorbió el 65% de todo lo exportado, y de ese total al Brasil le correspondió un 40%, dejando sólo un 25 % para todos los demás países del bloque ampliado.

Este crecimiento se observa sobre todo en cuanto a la yerba canchada, ya que en los últimos cinco años sus ventas se multiplicaron 40 veces, y con 21,5 mil toneladas representaron el 50% de las exportaciones totales de yerba mate durante 1996. En ese mismo período las exportaciones de yerba molida crecieron un 50%, alcanzando en 1996 las 21,9 mil toneladas.

Esto ha significado para las PyMEs yerbateras encontrar una alternativa para obtener mejores precios y el movimiento de sus existencias. Esta cifra no es menor, si tomamos en cuenta que se trata de 43 mil toneladas de participación por fuera de un mercado interno copado en un 80% por las marcas líderes. Este monto es justamente el equivalente al total exportado, del cual un 65% está destinado al MERCOSUR.

Según los registros aduaneros de Misiones, durante 1996 fueron más de sesenta las empresas que exportaron yerba mate. Del total exportado, un escaso 1% les correspondió a tres empresas líderes, y entre las 58 restantes, tres superaron el millón de dólares, 22 exportaron por entre ese monto y los 100 mil dólares, 12 operaron entre los 100 y los 50 mil dólares, y 21 vendieron por menos de ese valor. Las cooperativas, con una participación del 25% en el total exportado, fueron once.

Frente a este panorama, debemos señalar que la producción de yerba mate del Brasil, un mercado consolidado en la costumbre de consumir este producto, comienza a entrar en una fase de problemas de abastecimiento de materia prima de origen local. Esto

explica las crecientes compras a nuestro país. Entendemos por tanto que -antes que emprender cualquier aventura publicitaria en países que no poseen el hábito de consumir yerba- surge como incuestionable la premisa de privilegiar como destinatarios a los 135 millones de habitantes que pueblan el Brasil.

Ningún plan promocional, por sí sólo, ha garantizado la ubicación de stocks de producción en un mercado, aún cuando el producto “base” ya se conozca en el mismo. Este fue el error cometido por las campañas realizadas con anterioridad: no se había definido un destinatario claro (*target*) con anterioridad; no se había precisado tampoco la modalidad específica del producto que interesaba colocar en ese mercado, abarcando una amplia gama; y por último y lo más grave: se publicitó un producto que no se encontraba disponible en ninguna boca de expendio (la yerba al gusto argentino).

Si la intención era vender grandes cantidades a molineros brasileños, o vender más de lo que ya se vendía, hubiera resultado más aconsejable realizar promociones orientadas a ese sector, con modalidades apropiadas. En la forma que se encaró la campaña de promoción, se buscó al destinatario final del producto, sin antes haber consolidado la alternativa comercial de colocar el mismo. Pero además, y resulta quizás preocupante, se organizó una campaña que parecía orientada a facilitar negocios a los importadores, fraccionadores, distribuidores y comercializadores brasileños, y no a nuestros productores.

Cualquier campaña, e insistimos, no sólo publicitaria (error que se comete al parcializar el significado profundo que tiene la acción de promoción), debe prever la mayor colocación posible del producto sin que se le agregue valor fuera de nuestras fronteras; debe evitar en el mayor grado posible cualquier modificación productiva del mismo que signifique realizar inversiones extra; y por último y más importante: debe tratar de garantizar el mayor lucro posible para los productores misioneros.

En este marco, recomendamos especificar claramente los objetivos a alcanzar, y en tal sentido nos permitimos reiterar algunas premisas que ya incluyéramos en informes anteriores:

- Colocar el excedente yerbatero de Misiones en los seis estados del Sur del Brasil, y sentar las bases para que posteriormente se logre ampliar este esquema hacia otros estados de dicho país. Esto implica nuevos consumidores no sólo como los recién descubiertos paulistas, que toman cocido frío mezclado con jugos frutales, sino además una región como la nordestina que comienza a consumir “tereré” en grandes volúmenes, por su bajo costo, buen sabor y efectos refrescantes. Ese sí que es un *target* interesante, porque requiere mucho más yerba que los saquitos o el cocido, y lo más importante: el mate helado sólo admite yerba más gruesa que la brasileña (la otra se “entupe” rápidamente), exactamente como la nuestra.
- Estamos hablando de vender yerba molida y con palo, como forma de colocar el mayor volumen posible de producto sin dejar en Misiones residuos no comercializables. Y estamos hablando de vender directamente, sin intermediarios, en ese enorme mercado del Nordeste. Promocionar allí, estando en góndolas, puede tener efectos inesperados (ver último capítulo de este Informe, acerca de políticas de mercado aplicadas por grandes firmas en esa región brasileña).
- Esto implica ciertamente instalar en el gusto brasileño el uso de la yerba mate molida con palo al uso argentino, mediante formas novedosas de consumo que además pueden derivar ulteriormente en la incorporación de este tipo de yerba también para quienes consumen el tradicional *chimarrão* en el vecino país. Experiencias propias demuestran que nuestro *blend*, más fuerte y aromático, les resulta atractivo a numerosos bebedores de amargo en el Brasil.
- Pero aprovechar esta apertura de mercado, implica desarrollar una red de distribución y comercialización que deje en manos de misioneros el lucro derivado de la venta del producto, por lo menos en su mayor parte. De otra manera, estaríamos repitiendo el viejo

esquema de que los intermediarios se quedan con la mayor porción de la torta.

- Además, se debe organizar esta red con anterioridad al lanzamiento publicitario de las novedosas formas de consumo, involucrando a los socios brasileños naturales e invitándolos a participar en el esfuerzo mediante aporte de fondos. Realizar una campaña de promoción sin tener el producto -aunque sea incipientemente- en góndolas de supermercado, es tirar dinero por la ventana: las promociones tienen un tiempo útil de vida, y mueren rápidamente en la memoria popular.
- Desarrollar una campaña publicitaria como corolario de esta organicidad previa, empleando formas contundentes de llegada masiva a los potenciales consumidores, es el camino correcto.
- Pero además. creemos que se debe acompañar la misma con un esfuerzo paralelo de venta callejera o promoción de sabor por experimentación directa, que comparta necesariamente el mismo espacio geográfico puntual donde se colocará la mayor oferta, como primer eslabón en la consolidación del hábito de consumo del producto que se ofrece.

Para el buen desempeño de este plan de acción, las formas de organizar el esfuerzo deben aprender de las experiencias pasadas:

- El principal actor de la campaña no puede ser el Estado; el hecho de que cuente con fondos disponibles no quiere decir que resulte el mejor agente para promocionar el producto. Sugerimos aprovechar la experiencia acumulada por las personas que conformaron esos equipos, involucrarlas directamente en la campaña final y que los empresarios traten de interesar al Gobierno en el apoyo financiero para esta campaña. Pero la misma debe ser manejada de otra manera, centralizada y con una estrategia global.
- Otra premisa básica es que las agencias de publicidad son instrumentos, y no unidades de comando. Nunca puede resultar efectivo dejar en manos de una agencia publicitaria toda la estrategia: este tipo de empresas se manejan generalmente con

estudios profesionales de mercado que, sin dejar de ser excelentes a un nivel parcial y técnicamente correctos, desconocen la experiencia de campo así como resultan inocuos para la apertura de variantes. Esto es así porque trabajan sobre la promoción de productos ya existentes, o nuevos productos, pero siempre propuestos por el fabricante a partir de estudios de tendencia del consumo o primicias a promocionar. Las empresa de publicidad no resuelven qué tipo de producto es el más conveniente. Esto sí lo puede hacer una consultora, pero *siempre* debe existir una instancia orientadora que resuelva estrategias y que, en base a esas resoluciones, conduzca y oriente el accionar de las consultoras y de las agencias.

- Definir al Brasil como el destino principal de nuestras exportaciones, en vista de la ampliación del techo vendedor que implican estas nuevas regiones que se incorporan paulatinamente al consumo, y las nuevas formas de consumir yerba que se están produciendo allí (Mate Leão en vasitos plásticos, Parmalat y Coca Cola en tetra-brick, cocido helado con jugo de frutas tropicales, y muy especialmente el detectado consumo creciente de tereré con yerba gruesa, dentro del Nordeste.
- La fusión en un espacio común -orientado a ampliar el mercado interno- por parte de todos los actores mencionados anteriormente, y sobre todo de los productores, fue una experiencia interesante pero que demostró ciertas limitaciones. Principalmente, por la necesidad de grandes montos para abarcar a la globalidad de los productores, a la totalidad de los productos derivados de la yerba, y finalmente a todo el universo de potenciales consumidores (jóvenes, clase media con poder adquisitivo, segmentos de la sociedad de más altos ingresos, etc.) predeterminados como objetivo en el plan. Es decir, un megaproyecto que logró aumentar el consumo, pero difuminó a sus actores, limitó sus objetivos a lo interno y terminó diluyéndose en la falta de continuidad, que -como todos sabemos- es lo peor que le puede pasar a la promoción de un producto (la Pepsi y la Coca saben mucho de ésto, gastando ingentes sumas en publicidad a pesar de ser ya conocidas hasta en el último rincón de Siberia).

Por lo tanto, sugerimos que esta vez se intente una modalidad orgánica, continuada en el tiempo, integrada por los actores productivos que deben involucrarse definitivamente al proyecto por tener intereses comunes, y que otorgue la organización de la propuesta a aquellos profesionales y empresarios que poseen el mayor conocimiento empírico y teórico, tanto sobre el producto como -y muy especialmente- sobre el mercado al que se pretende ingresar.

Para lograrlo, sugerimos que se conformen equipos de trabajo permanentes, con el apoyo de un Consejo de productores al que los expertos deban presentar un plan de trabajo y con el cual se reúnan periódicamente. Dichos equipos, de conformarse, deberían responder a los desafíos planteados por el capítulo de objetivos desarrollado en el presente trabajo, y organizar y administrar total o parcialmente el programa aprobado. Es decir que no se tratará de equipos técnicos exclusivamente, sino que deberán estar conformados por personas que a su idoneidad profesional sumen capacidad operativa y -muy específicamente- experiencia tanto en la promoción de la yerba mate como en el conocimiento de la lengua, la idiosincracia y el mercado del Brasil.

Esta premisa resulta fundamental, dado que ha quedado claramente demostrado que resulta inviable *tratar de conquistar un mercado sin conocerlo a fondo*. Así también, ha resultado evidente que no se consigue acceder a dichos mercados tratando de emplear los mecanismos locales allí existentes, que desconocen la realidad que da origen al producto a promocionar, y por lo tanto mal pueden interpretar el espíritu de lo que se quiere impulsar. A la inversa, tampoco sirven mecanismos existentes de este lado de la frontera que desconozcan la idiosincracia de nuestros vecinos: seguramete utilizarán herramientas poco adecuadas, o necesitarán cierto tiempo para definir estrategias más adecuadas a partir de los errores cometidos.

Por último, es necesario que los productores y empresas que se sumen al proyecto, tengan claro que se trata de un programa a mediano plazo, y que los nuevos productos a colocar deben ser acompañados desde el principio al fin. Cualquier parcialización en

cuanto a la participación efectiva o en cuanto a la claridad de los objetivos finales, atenta contra la propuesta desde su origen. En pocas palabras, y a tono con el mundial de fútbol Francia 98 que estamos viviendo, esto es como con los goleadores: se es o no se es, no hay términos medios. Traduciendo, el esfuerzo sirve si ingresamos con todo a ese mercado, de otra manera es mejor no encararlo y seguir dejando que otros se queden con la porción más grande de la torta de la comercialización.

CONCLUSIONES

Luego de casi cinco años de crecimiento continuado de las ventas de yerba mate misionera en Brasil, partiendo en 1992 de volúmenes casi iguales a cero, entendemos que ha llegado la hora de definir estrategias que dejen claramente pauta en el mercado regional la superioridad tecnológica argentina en este rubro, así como nuestra mayor capacidad de respuesta productiva. No hacerlo, sería lo mismo - por ejemplo- que la producción regional pampeana se deje apropiarse pasivamente por los graneros brasileños, sin poner en juego su clara superioridad técnica, además de suelo y de clima.

Estas verdades deben verse reflejadas -en el mediano plazo- en una mayor ingerencia de nuestros yerbateros en el vecino mercado; pero no como meros abastecedores de materia prima para elaborar la base de una yerba al gusto brasileño. Por el contrario, esta mayor capacidad técnica y productiva deberá derivar en la progresiva imposición del tipo de producción yerbatera local, así como en la apropiación, por parte de nuestros empresarios, de la mayor parte del valor agregado que se genere.

Esto requiere de un nuevo esfuerzo, que evite la parcialización de objetivos, la improvisación en el desarrollo, la discontinuidad en el tiempo, la amplitud de los actores involucrados que acaba en la indefinición, y la inexistencia de una estrategia eficaz, sostenida en el tiempo y con premisas claras de acción.

En definitiva, la propuesta del presente informe que apunta a la conformación de equipos de trabajo integrados por los profesionales que más conocen del tema, dirigidos por un Consejo compuesto por los productores yerbateros que estén dispuestos a emprender un esfuerzo conjunto de expansión de sus ventas en el Brasil, es una tarea que deberá contar con continuidad en el tiempo, y que deberá ser definida a partir de la excelencia de las propuestas que presenten como alternativa para la penetración del mencionado mercado. Además, entendemos que el manejo operativo de cada etapa deberá ser resuelto de acuerdo con la características de las mismas, sin sujetarse a formas inamovibles. De esta manera, se logrará mayor dinamismo en el desempeño de la propuesta, utilizando las herramientas más adecuadas en cada caso.

Cada etapa debería estar sujeta a una estricta evaluación, permitiendo así la corrección de errores e inclusive el cambio de tácticas. Esta evaluación se debe utilizar también para definir la efectividad de los equipos profesionales en su conjunto, o de sus componentes tomados individualmente, trátase de personas físicas o de empresas contratadas. Pero la parcialización de tareas, nunca debe olvidarse, jamás deberá reemplazar la definición de una estrategia global. No hay que confundir tácticas con estrategia, porque más de un general perdió guerras a causa de esta confusión.

Un equipo profesional básico y permanente podrá ampliarse en cada etapa, según las necesidades. Para ello, se podría contratar puntualmente a las personas o empresas más idóneas para brindar los servicios requeridos. De esta manera se evitarían erogaciones desmedidas, derivadas del mantenimiento de estructuras con capacidad ociosa que deberían ser utilizadas sólo en algunos tramos de la campaña.

Por tanto, la estructura administrativa quedaría establecida con un gasto relativamente bajo para el mantenimiento de un equipo base durante el lapso de la campaña (que entendemos no debería ser inferior a por lo menos dos años de duración, quedando después acotada a quienes comercialicen en producto, con erogaciones propias), junto con una disponibilidad de fondos para la contratación de

servicios especiales según los requerimientos definidos en el plan de acción aprobado.

Luego de las diversas experiencias que se emprendieron, interpretamos que esta estructura de trabajo flexible, dinámica y regulable en el tiempo, constituye la mejor respuesta a las necesidades de expansión del mercado de uno de los productos más importantes de la economía provincial.

CAPITULO 2: Análisis de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil en el área maderera

A través de nuestra tarea en el estado de Santa Catarina, y muy especialmente en su región Oeste lindera con Misiones, hemos tenido oportunidad de observar en numerosas ocasiones la aptitud y velocidad con que los organismos de apoyo (SEBRAE, SENAI, SENAC y otros), junto con las prefeituras (intendencias municipales) y las asociaciones y federaciones empresarias han puesto en marcha proyectos productivos de largo

alcance económico, alto desempeño financiero, amplio impacto social y remarcable nivel de apropiación tecnológica.

Hoy es incipiente el inicio de una nueva etapa de trabajos de este tipo, ahora orientados hacia el sector mueblero de la región (muebles de madera a medida o en serie, y tubulares metálicos). Un sector donde los madereros, aserraderos, carpinterías de madera y metálicas de Misiones pueden obtener un foco importante de colocación de materia prima o productos elaborados.

Para tener una idea cabal de las dimensiones, dificultades y expectativas de este sector, hemos realizado una investigación al respecto, cuyo contenido conforma el presente capítulo de nuestro Informe.

1. Metodología de trabajo

Para realizar el diagnóstico del sector mueblero de la región Oeste de Santa Catarina, la identificación de las empresas del territorio base del análisis fue extraída de un informe realizado por Luis Henrique Pires, experto del SEBRAE Regional Oeste de SC.

Este trabajo se conformó además a través de cuatro bases de datos:

- Secretaria do Estado da Fazenda, para el análisis de 195 empresas;
- Sindicato do Setor Madeireiro e Moveleiro de la región, para 123 empresas;
- Guia da Indústria de Santa Catarina (FIESC), para 34 empresas;
- Guia Industrial de Santa Catarina, con 71 empresas.

Se constituyó, a través de la combinación de los citados datos, una relación de 156 empresas, identificando también las empresas en actividad a las cuales el SEBRAE presentó un cuestionario durante los meses de agosto a noviembre de 1997.

Durante este mismo período fue realizada la

primera tabulación de los datos. Algunos cuestionarios fueron encaminados por el SEBRAE nuevamente a los entrevistados durante los meses de diciembre y enero, para solucionar algunas dudas y recoger informaciones que eventualmente faltaran. Se procedió entonces al análisis de los cuestionarios, de los cuales 45 fueron descartados por dos principales motivos: porque la calidad de las respuestas no correspondía a las necesidades del análisis en cuestión, principalmente debido a incoherencias internas; o porque las empresas tenían más de 40% de su facturación bruta proveniente de la producción y/o comercialización de productos no caracterizados como muebles (puertas, ventanas, corte y venta de madera, etc.).

Esta selección fue realizada con el objeto de evitar los desvíos de análisis que podrían ser producidos por actividades no características del sector, y garantizar así una mayor representatividad de los datos y conclusiones presentes en este Informe.

A partir de ese momento, el universo de análisis estuvo constituido por 111 empresas, definidas más abajo en el punto 2. Cabe resaltar que los datos, informaciones, sumatorias y promedios descriptos y analizados en el presente trabajo se refieren a esas 111 empresas. Se debe, entonces, ponderarlas en relación a la muestra descrita para las conclusiones relativas al universo de empresas del sector en la región Oeste del Estado de Santa Catarina.

Todas las informaciones del presente Informe deben ser interpretadas en forma de tendencias, debido a posibles faltas de precisión en los datos informados por las empresas, por las conversiones cambiales y por la frecuente existencia de datos históricos no actualizados en muchas de las empresas entrevistadas.

2. Clasificación y distribución geográfica

Para la clasificación, la distribución geográfica y la tabulación por tamaño de los emprendimientos del sector en la región, las empresas entrevistadas fueron inicialmente clasificadas según dos variables:

a. División en subsectores de acuerdo con las características de los productos principales de las empresas: muebles de madera (o materias primas sustitutivas) producidos en serie; muebles de madera (o materias primas sustitutivas) producidos a medida; muebles cuyo componente principal son tubos metálicos.

b. división por dimensión de empresas según el número total de empleados:

empresas artesanales:	hasta 5 empleados;
pequeñas empresas:	de 6 a 20 empleados;
empresas medianas:	de 21 a 50 empleados;
empresas grandes:	con más de 50 empleados.

La clasificación de las empresas por tipología de productos es obvia y necesaria, debido a las sensibles diferencias estratégicas, comerciales y de uso de materias primas que existen entre las mismas. En cuanto a la clasificación por número de empleados, fue realizada con dos objetivos. Inicialmente, para abarcar grupos homogéneos, debido principalmente a las empresas de muebles a medida (todas clasificadas en los dos primeros grupos), y además por el tipo de relación existente entre empleados y empresarios en las empresas muy pequeñas (hasta 5 empleados) que difiere de las demás, donde frecuentemente el empresario es también actor, y que además de la gerencia posee la mayor habilidad y competencia ligadas a las actividades productivas propiamente dichas.

Las empresas de muebles a medida están concentradas en los dos grupos de menor número de empleados. Las actividades artesanales (no repetitivas) y el bajo número de pedidos elaborados simultáneamente justifican esta tendencia. Los municipios de Chapecó y Xanxerê/Xaxim cuentan con el mayor número de estas empresas, que poseen un mercado caracterizado por pequeños nichos, concentrándose en las ciudades de mayor porte, donde sus clientes son más frecuentes debido al estilo de vida y la tipología de viviendas urbanas, principalmente departamentos.

Muy diferente es la distribución geográfica y dimensional de las empresas de producción de muebles en serie, donde pueden ser fácilmente identificados cuatro micro-polos:

- Coronel Freitas (con 24,6% de las empresas y 25,2% de los empleados del segmento);
- Chapecó (14% y 15,4%);
- Pinhalzinho (12,3% y 16,4%);
- São Lorenço do Oeste (7% y 13,4%).

Juntos, estos micro-polos suman 57,9% de las empresas y 70,4% de las plazas ocupadas en el segmento, de acuerdo con la muestra considerada.

La dimensión media de las empresas de los tres primeros micro-polos es bastante equivalentes, en términos del promedio de empleados (media de 22, 23 y 29, respectivamente). En el caso específico de São Lorenço do Oeste, las empresas son moderadamente superiores (42 empleados).

En cuanto a la distribución por dimensiones de las empresas de producción en serie de la región, el 14% son empresas artesanales, 52,6% son pequeñas empresas, 22,8% medianas y 10,2% fueron clasificadas como grandes empresas.

Se destaca la importancia relativa del gran número de pequeñas empresas de producción de muebles en serie en la región, pues si consideramos las empresas medianas abarcaría un 75,4% de las empresas y 60,1% de los empleados del segmento en la región.

El segmento de producción de muebles tubulares es muy reciente en la región, pero está en fuerte expansión. La muestra considerada no presenta importantes concentraciones en términos de dimensiones de las empresas, distribuidas en las 3 categorías mayores consideradas. Se destaca la presencia de 42,9% de las empresas concentradas en el municipio de Coronel Freitas.

3. Formación de los grupos de análisis.

Para facilitar el trabajo, se decidió analizar el sector mueblero en la región Oeste de Santa Catarina a través de la formación de grupos homogéneos de empresas por tipología de productos.

Sin dejar de considerar la importancia de diferenciar a las empresas mediante sus distintas dimensiones, encontramos situaciones tendenciales que nos llevan a una caracterización como la que fue descrita en el párrafo anterior. Además, el análisis de las relevantes diferencias encontradas entre los grupos permite un mejor análisis y el uso de instrumentos de enlace y relación más eficaces, sin dejar de considerar las limitaciones dimensionales específicas de algunas de las empresas agrupadas a objeto de este Informe. En determinados momentos de este trabajo, a través de apreciaciones puntuales, se considerarán esos aspectos.

A partir de aquí, el análisis se concentra separadamente en las características de las empresas de los tres segmentos del mercado mueblero de la región. Algunas variables no presentan diferencias relevantes entre los segmentos del mismo, y por esta razón serán consideradas las características del total de las empresas del sector.

Según la sumatoria de las empresas y empleados divididos por tipología de producto y municipio, se constata nuevamente la importancia relativa de los micro-polos anteriormente citados, en el análisis por segmento y dimensión de empresas: Coronel Freitas, Chapecó, Pinhalzinho, São Lorenço do Oeste y también Xanxerê/Xaxim.

Esta realidad presenta para el SEBRAE y la Asociación de Municipios del Oeste Catarinense (AMOSC) un problema ligado a la dificultad de promover un amplio y homogéneo desarrollo del sector en la región considerada, debido al hecho de que en esos polos la capacidad de reacción de las empresas y el impacto económico de las futuras acciones es muy superior a las demás zonas de la región. Pero al mismo tiempo, resulta una innegable ventaja el uso de los polos y sus competencias más difundidas como base para las

acciones de estructuración y desarrollo sectorial. Asimismo, esta polarización resulta ventajosa para la toma de decisiones en cuanto a la colocación de materias primas y productos elaborados provenientes de Misiones.

Sin embargo, conviene no ignorar que mucha atención se le dedicará a este aspecto, evitando que las acciones futuras del proyecto de organización y crecimiento se restrinjan a los municipios-polo. El SEBRAE y la AMOSC utilizarán para ello la amplia participación de las administraciones municipales y las asociaciones empresarias, así como de los demás municipios vecinos. La participación de estos actores podrá garantizar un mayor impacto y difusión de las acciones propuestas entre los municipios y las más diversas empresas.

4.1. Antigüedad de las empresas

Las empresas del sector mueblero de la Región Oeste de Santa Catarina son particularmente jóvenes. Utilizando el año 1992 como marco de análisis del facturamiento y lucro de las empresas, se nota que en ese año existía solamente un 57,9% de las empresas en serie, un 55,6% de las empresas de muebles a medida y un escaso 14,3% de las empresas tubulares, perfilando un promedio total de 54,1%.

Debe recordarse que durante todo el análisis de las empresas, muchos factores y características que serán tratados obedecen a este hecho. Es natural que, para un sector con tantas empresas jóvenes, exista una variable muy grande de comportamiento competitivo y de performances, más allá de la difusión de los procesos de imitación.

Esta baja edad promedio de las empresas produce que el sector en la región no cuente con la estructuración de algunos mecanismos (privados e institucionales) de soporte, pero que comenzarán a surgir en tanto el sector se vaya consolidando como importante a nivel económico para el territorio y al ir surgiendo oportunidades empresariales paralelas, como ser las empresas de

servicios especializados, de transporte, las instituciones de investigación y formación, etc.

4.2. La evolución de la facturación empresarial

Esta investigación no previó una respuesta precisa de las empresas, ya que siempre deben considerarse los posibles desvíos y errores contables. Pero la primer conclusión, debido a este hecho, es que una parte considerable de las empresas no saben informar ni siquiera aproximadamente sobre su facturación del año anterior. Se puede argumentar que las empresas no tenían interés en la difusión de esta información, pero en muchos casos sin embargo les fue informado a los entrevistadores, efectivamente, el desconocimiento de estos datos por parte de los empresarios.

Debido a la complejidad de esta cuestión, ligada a la formalidad de las actividades empresariales, los organismos de gestión observaron la necesidad de generar emprendimientos orientados a la capacitación gerencial de los empresarios, para que pudieran adquirir así un control interno de los resultados económicos efectivos de su actividad. Pero más allá de ese, el análisis de la facturación de las empresas está exclusivamente basado en las informaciones consolidadas evaluadas por la investigación. Estos valores pueden ser inferiores a lo que indica la recaudación fiscal del sector en la región, debido a posibles actividades informales en algunas empresas, realidad que para este análisis no asume importancia primordial en tanto exista una cierta consistencia interna de los datos.

Para tal fin, se resolvió realizar un análisis de correlación entre los datos informados sobre la facturación de las empresas y el número de sus empleados, cuyos resultados pueden proporcionar una considerable sorpresa, aunque se trate de una especulación tendencial: conjuntamente, el grado de correlación fue de 0,91.

La muestra de este estudio bordeó los US\$ 46,1 millones de dólares de facturación bruta en 1997, de acuerdo con la

previsión de las empresas analizadas, (muebles en serie US\$ 34,5 millones; a medida US\$ 3,3 millones; tubulares US\$ 8,3 millones).

El mercado total de las empresas de la muestra del segmento en serie tuvo un incremento promedio anual del 39,7% en los últimos 4 años, en tanto que el segmento de tubulares creció en promedio un 190% al año en el mismo período.

Es de señalar que en 1992 la facturación promedio de las empresas en serie era 100% superior al de las empresas tubulares, mientras que en 1997 esta relación es inversa, ya que la media de facturación de las empresas tubulares es el doble de las de muebles en serie, aunque éstas más que triplicaron su facturación en el período. En tanto, las empresas tubulares produjeron una facturación para 1997 doce veces superior a la del período 1992. Se debe considerar sin embargo el bajo número de empresas tubulares existentes en la región, con un promedio de edad muy reducido y una gran expansión.

La facturación promedio de las empresas de muebles a medida se mantiene estable en los últimos cuatro años, en tanto la facturación total del segmento creció en promedio un 24% en el mismo período.

Se debe considerar que el segmento de muebles a medida encuentra una gran competencia cuando, en su evolución, las empresas de muebles en serie pasaron a producir muebles con componentes de alta calidad, cuya producción e instalación es más veloz, y muchas veces con precios inferiores para el consumidor final, a pesar de la complejidad logística de esta producción.

La dimensión promedio, en relación a la facturación de las empresas a medida se viene manteniendo constante desde 1994, como se informó. Las empresas del segmento en serie han tenido un crecimiento dimensional de casi 100% en el mismo período. Muy singular es el crecimiento de la facturación promedio de las empresas del segmento tubulares, inclusive ante el constante nacimiento de

nuevas firmas, que reduce la tasa media de crecimiento de estas empresas presentes en el mercado.

No se pudo diseñar la curva del ciclo de vida de los segmentos de mercado de la región, debido a la variabilidad de las empresas de la muestra. Pero intuitivamente puede afirmarse que el segmento de muebles a medida se encuentra en fase de maduración, el segmento en serie en fase de crecimiento/desarrollo, en tanto que el crecimiento exponencial de las empresas y del segmento tubular demuestran su fase de expansión inicial.

4.3. La evolución de los lucros

La baja difusión de los mecanismos de análisis estratégico de la empresa así como de los recursos informáticos, coloca en duda las respuestas obtenidas en los cuestionarios en relación con la requisitoria sobre "lucro en porcentual de la facturación".

Las empresas del sector en la región Oeste de SC no han utilizado sistemas de análisis estratégico, y muchas veces crearon expectativas de performance que pueden no corresponder a la realidad. El trabajo del SEBRAE se propone estructurar formas y mecanismos de análisis estratégico para las empresas, de características compatibles con la cultura empresarial de la región.

Sin embargo, las respuestas obtenidas pueden dar indicaciones sobre la evolución relativa de las actividades empresariales del sector. Entre esos datos, los lucros porcentuales declarados por las empresas consultadas puede señalar como respuestas válidas entre un 40 y un 86% de la muestra considerada, por segmento de mercado, dependiendo del criterio que se utilice.

Posiblemente algunas empresas no respondieron a esta pregunta debido a preocupaciones ligadas al tipo de uso que podría ser realizado con tales informaciones.

El comportamiento de la evolución de los lucros de

las empresas no presenta sensibles variaciones para los segmentos en serie (entre 15 y 19,7% de la facturación) y de muebles a medida (22,3 y 26%). Es bastante natural que para el segmento a medida la rentabilidad de las actividades artesanales sea superior a las actividades industriales en serie, ya que se trata del *premium price* pagado por el cliente por la total personalización de los productos.

Sorprende sí la variación de los lucros obtenidos por el segmento tubulares, de entre el 8,5 y el 21%. Durante el año 1995 el lucro promedio de las empresas tubulares fue de un 147% en relación al año anterior, retornando gradualmente a los niveles normales después de dos años. En 1997 el lucro promedio de estas empresas fue superior en un 27% con relación a 1994, en tanto que en el segmento en serie fue un 25% superior a 1994, y en el caso del segmento de muebles a medida, de un 3%. Resta investigar cuál es el origen de los altísimos lucros del segmento tubulares en 1995.

5.1. El perfil de los empresarios

Una de las variables esenciales en el análisis sectorial es la determinación de quién es el sector destinatario de las acciones de los municipios y SEBRAE. Cuanto más restringida es la propiedad de capital y la dimensión de las empresas, mayor será la posibilidad de soporte externo que pueden recibir las empresas (en este caso se considera como respuestas válidas un 95,5%).

Entre las empresas en serie de la muestra, las que tienen solamente un propietario son un 20,4%, en tanto que en las empresas de muebles a medida este porcentual sube a un 35,6%. La pequeña muestra de muebles tubulares no presenta empresas con un solo propietario.

Analizando toda la muestra, un 25,5% de las empresas poseen un único propietario y un 46,2% tienen dos propietarios, conformando un total de 71,1%. Las demás empresas (28,3%) tienen de 3 a 6 propietarios.

Considerando las empresas con 2 o más propietarios, se puede incurrir en errores si no se consideran los

copropietarios parientes (respuestas válidas 91,9%). Considerando que el 26,5% de las empresas tienen un solo propietario, se puede afirmar que 73,5% son empresas de propiedad de más de un socio. Sin embargo, 61,8% del total de las empresas tienen socios parientes, e inclusive entre las empresas con más de un propietario un 84% tienen socios parientes.

Se determina entonces el perfil de las empresas, no como empresas de multipropiedad, pero sí como empresas familiares que requieren un tipo de acercamiento comercial particular.

Estas empresas, inclusive, no representan fuente de renta solamente en forma de propiedad y riesgo, ya que 42,3% de las empresas emplean parientes directos. El número de parientes directos empleados en las empresas del sector es de 100, o sea un 6% de la fuerza de trabajo de las empresas de la muestra. Las empresas que más emplean parientes son las tubulares (57,1%), entre las empresas en serie un 50,9% emplean parientes y solamente un 29,8% de las empresas a medida utilizan parientes como fuerza de trabajo.

Otra información interesante es que el 67% de los parientes empleados en las empresas de la muestra realizan actividades productivas y un 33% actividades administrativas. En el segmento a medida el número de parientes en actividades productivas llega a un 95% del total.

Se debe también conocer el origen de los empresarios para poder determinar cuáles son sus principales competencias y características, para que estas puedan ser utilizadas, contribuyendo a la ganancia de capacidad integradora con las actividades de Misiones.

Según las tablas estudiadas, éstas demuestran la dilatada experiencia de los empresarios, ya que al concentrarnos en el sector mueblero y sus complementarios, sin contar al sector agrícola/agro-industrial, se descubre que es la segunda principal actividad económica de la región.

Es importante además denotar que un 41,8% de las experiencias anteriores a la actividad actual declaradas por los empresarios fueron en el sector mueblero o en uno complementario. La mayor frecuencia de estas experiencias en el mismo rubro está en el segmento de muebles a medida (47,8%), en tanto en el segmento tubulares es solamente de un 6,7%, dato bastante natural debido a que este segmento tiene como actividades productivas anteriores aquellas típicas del sector metal-mecánico.

Otra información de interés es que casi un 35% de los propietarios de empresas del segmento de muebles a medida son originarios de actividades de carpintería básica.

En tanto, es grande la frecuencia de profesionales de las áreas contable y administrativa entre los propietarios de las empresas del segmento tubulares.

El análisis del perfil de los empresarios nos da indicaciones muy importantes. Inicialmente, las empresas de la región deberán ser tratadas por los municipios y el SEBRAE como empresas estrictamente familiares, que requieren atenciones de soporte muy intensas, principalmente en lo que se refiere a los procesos informativos y de formación de los empresarios y empleados.

Inclusive, reforzando la afirmación anterior, en el caso de los segmentos a medida y en serie, una considerable fracción de los empresarios obtuvieron sus principales competencias originadas en actividades operativas (factura) del sector mueblero o complementarios. Estas competencias deberán ser potencializadas por el proyecto del SEBRAE, a través del apoyo a las actividades de soporte a las empresas, permitiendo a los empresarios una mayor dedicación a las actividades primarias de producción y de compra de materias primas. Esta es la actividad que más interesa a Misiones, y en la que recomendamos incorporar expertos a partir de los convenios establecidos oportunamente con el SEBRAE/SC a través de esta representación.

5.2. Formas de gestión

Fortaleciendo las afirmaciones anteriores, las tablas y gráficos presentados por el SEBRAE definen que la forma de gestión utilizada por las empresas de la muestra (respuestas válidas 95,5%) denotan una mayor frecuencia de gestión familiar entre las empresas del segmento a medida (86,4%), la mayor frecuencia de gestión mixta familiar/profesionalizada se encuentra entre las empresas del segmento en serie (21,8%), en tanto el mayor uso de la gestión profesionalizada se encuentra entre las empresas del segmento tubulares.

Considerando el promedio total, es muy expresiva la gestión familiar (76,4%) en las empresas de la muestra. Este aspecto sin embargo presenta puntos positivos, como la mayor flexibilidad de las empresas en el momento de participar de iniciativas de proyecto, debido a su independencia decisional, combinada a la mayor identificación de los propietarios-gestores con el área de acción de proyectos y con las demás empresas del sector en el territorio.

La administración profesionalizada también podría conferir a las empresas características positivas. La experiencia de sus administradores en otras empresas del sector o de otros sectores trae aparejada para las empresas competencias muy interesantes. Este tipo de profesional, tradicionalmente, presta mucha atención a las variables de mercado, e inclusive hace uso más frecuente de los mecanismos modernos de información y gestión, donde podría incorporarse la oferta de Misiones de manera ordenada.

5.3. Delegación de autoridad

Otra característica que puede dar a las empresas una mayor capacidad competitiva es la amplia delegación de autoridad a través de toda la estructura de la empresa, donde existe un equipo gerencial y productivo con capacidades compatibles con la competencia del sector. allí es donde resulta conveniente conocer datos sobre la estructuración interna de las plantas, y realizar visitas a aquellas donde la delegación de autoridad en la cadena permite promocionar el uso de derivados o materias primas de Misiones.

Las empresas de la muestra fueron preguntadas respecto a esta variable, a través de una calificación de 0 a 100 (uso intensivo de la delegación de autoridad) sobre una base de respuestas válidas del 94,6%. Las empresas que respondieron "0" (ninguna delegación de autoridad) fueron: 22,2% en el segmento en serie; 13,6% para las empresas de muebles a medida; y 14,3% para tubulares.

Los promedios de las calificaciones dadas por las demás empresas (respuestas diferentes de "0") fueron: 73,7 (en serie); 76,3 (a medida) y 71,7 (tubulares).

Deben ser hechas ciertas consideraciones sobre esta variable., ya que inicialmente su análisis debe ser realizado en conjunto con las variables de calidad de la mano de obra, limitaciones de la empresa, etc., porque son aspectos que permiten o no a la empresa confiar parte del proceso decisional al cuerpo gerencial.

Es natural encontrar una mayor delegación de autoridad en la producción de muebles a medida debido a la naturaleza de la actividad. Normalmente la producción es realizada por un grupo de artesanos que realizan todas las fases de producción de un componente del producto final (excepto la pintura), teniendo una cierta autonomía en las decisiones de sus acciones, dentro de los límites impuestos por la sinergia de las actividades del conjunto de los operarios.

En un proceso de producción en serie (también en el caso de producción de muebles tubulares) las funciones ejecutadas a nivel productivo por los empleados son más limitadas y estructuradas, dejando poca discrecionalidad de acción a los operarios.

5.4. Planeamiento estratégico

Las empresas fueron consultadas sobre la existencia de un planeamiento estratégico que complementara su proceso de decisiones y orientase sus acciones, utilizando el mismo método de la

variable "delegación de autoridad" (sobre un total de respuestas válidas del 91%).

Afirmaron una total inexistencia de planeamiento estratégico 19,6% de las empresas en serie y 32,6% de las de muebles a medida. Considerando las respuestas diferentes de "0", los promedios captados fueron: 71 para las empresas en serie, 69,3 en las a medida y 70,7 para las tubulares.

La inexistencia de planeamiento estratégico, inclusive el no codificado o formalizado, es un factor de gravedad para la instrumentación de una política de intercambio con Misiones, debido al volumen que deben adquirir las materias comercializadas intefrontera para justificar la exportación. Uno de los momentos críticos de la competitividad de las empresas depende de la linealidad del proceso decisional, orientado a dar a las empresas características ligadas a los factores competitivos determinados por la dirección empresarial.

La referencia directa de este proceso con el perfil competitivo futuro de la empresa, determina su sobrevivencia a largo plazo y la remuneración del capital de riesgo invertido por el empresario.

La inexistencia de planeamiento estratégico está determinada por la formación del empresario y por el desconocimiento de las variables competitivas que pueden ser la fuente de factores críticos para el éxito.

Se retorna así al problema de las informaciones necesarias para las empresas, y de los mecanismos de análisis necesarios para la estructuración de un proceso decisional basado en el *trend* evolutivo del mercado y en las variables llave de la competitividad de las empresas. La instrumentación de estos mecanismos facilitará grandemente el intercambio con nosotros.

5.5. El uso de la tecnología informática

El uso de las tecnologías de gestión de la información y su elaboración estratégica es un factor muy importante para que la empresa pueda crear una base de conocimientos que le permita dar soporte al proceso de decisión, como hemos visto, imprescindible para la gestión estratégica de la empresa.

El resultado de las pesquisas sobre el uso de tecnologías informáticas por parte de las empresas de la muestra son muy preocupantes para el SEBRAE. Solamente el 47,4% de las empresas en serie utilizan computadora, en el segmento de muebles a medida el número es todavía inferior, un 14,9%, en tanto 71,4% de las empresas tubulares utilizan esta tecnología.

Según las tablas presentadas sobre los más frecuentes usos de los microcomputadores por parte de las empresas de la muestra, además de la poca frecuencia de uso del microcomputador en la gestión empresarial, la forma de uso también provoca preocupaciones. La gran mayoría de los usos citados son de carácter de control de gestión, muy importantes, aunque las citaciones ligadas a las actividades de elaboración estratégica de estas informaciones de mercado prácticamente no fueron encontradas.

En la nueva etapa, la elaboración estratégica de las informaciones de gestión deberá asumir mayor importancia que la creación de mecanismos de información con el único objetivo de control ordinario de gestión. Para el SEBRAE y sus encargados de capacitar a pequeños y medianos empresarios en la región, esto resulta imprescindible para que las empresas tomen decisiones que permitan mejorar su posición competitiva y el abastecimiento de informaciones útiles para la elaboración e implementación estratégica de la empresa. Sistemas informáticos muy simples serán diseñados para obtener mecanismos de elaboración e interpretación de la situación empresarial, por ejemplo, a través de "ratios".

5.6. Las fuentes de información

Como vimos anteriormente, la disponibilidad de informaciones en las empresas es un factor competitivo de éxito, ya que

ésta deberá complementar sus decisiones para obtener una elaboración estratégica que condiga con las características del mercado y de la competencia.

Los gráficos que muestran las fuentes de información utilizadas por las empresas (sobre 185 citaciones computadas) reafirman que -como lo informamos anteriormente- estamos tratando con empresas caracterizadas como familiares y en su gran mayoría de dimensiones artesanales o pequeñas, exactamente las categorías con mayor necesidad de soporte informativo. Se advierte que la gran mayoría de las informaciones son recogidas de manera independiente en el ambiente por las empresas, lo que significa pesquisas propias, ferias, revistas y medios en general. En su gran mayoría, estas informaciones son cronológicamente poco interesantes, ya que sólo tratan sobre el momento actual o el pasado próximo.

Este tipo de acceso a la información, aunque válido por cierto, no puede ser el único -según el plan de capacitación empresarial desarrollado- porque podría orientar las acciones de las empresas solamente hacia procesos comparativos e imitativos, sin obedecer ningún plan estratégico preelaborado.

La más rica y económica fuente de información para las empresas es aquella recogida colectivamente y con gran calidad estratégica y técnica, principalmente en términos de tecnología, *trend of design* e innovación y obtención de materias primas. En la región, estas actividades pueden ser eficazmente recogidas y distribuidas por asociaciones empresariales o centros de servicios, exactamente las categorías menos citadas por las empresas de la muestra a la hora de definir sus fuentes. Esto demuestra que, a pesar de su peso específico como segunda actividad en la región Oeste, esta actividad -al estar dispersa- no se ha beneficiado del accionar de federaciones o pequeñas y medianas consultoras, como sí ha sucedido -y en gran escala- con otros sectores como la avicultura y la suinocultura.

Un objetivo tanto de autoridades municipales como del SEBRAE/SC es incorporar esta práctica en el sector mueblero, lo que ciertamente permitirá un mejor contacto de los productores

misioneros, generando una demanda compacta y de escala. Quizás la mencionada carencia es la que originó que la oferta maderera de Misiones -al contrario de la yerbatera- haya tropezado con tantos inconvenientes para alcanzar un nivel de intercambio aceptable.

Los consultores independientes sobre calidad constituyen también una gran opción, según la información recogida, debido a la experiencia que poseen como fruto de su trabajo para muchas empresas de otros sectores, y también porque pueden estar muy actualizados. Estos consultores, normalmente vinculados a las grandes empresas debido a sus altos costos, pueden ser accesibles en tanto se logren realizar contratos colectivos de consultoría o asesoría, algo que ya han puesto en práctica algunas de las organizaciones empresarias PyMEs del Oeste Catarinense, inclusive contratando expertos de Misiones.

Es así que comienza a notarse un primer indicativo de soluciones posibles en términos de fuentes de información de importancia estratégica, a través de estos procesos colectivos. Estas confirmaciones que surgen de las acciones colectivas están presentes en varios aspectos analizados durante el presente informe, como una de las posibles soluciones con respecto a la escala y a la calidad de la producción regional, principalmente si se toma en cuenta el perfil de esas empresas.

Por otro lado, se observan también 19 indicaciones sobre información de *feedback* de mercado para ciertas empresas, a través de la integración con sus clientes, vendedores y representantes. Estas son informaciones muy importantes y de gran riqueza estratégica, ya que las tendencias del mercado y las correcciones de proyecto pueden ser ejecutadas muy rápidamente y centradas con precisión hacia los intereses de consumo de los clientes. Y ganar clientela en este sector podría implicar mayores compras a Misiones.

5.7. El asociativismo entre las empresas

Las empresas de la muestra fueron interrogadas sobre las asociaciones y federaciones en las cuales están inscriptas. Al

tratarse en su mayoría de pequeñas empresas familiares, como lo afirmamos anteriormente, esta variable puede ser determinante para la competitividad de las empresas. Solamente 44 empresas (39,6%) declararon estar asociadas al *Sindicato Setorial* (25,2%) y un 27,0% a la ACI/CDL (Centro de gerentes de venta), observándose que frecuentemente las empresas asociadas poseen un doble vínculo.

Obviamente, una empresa asume los costos de asociación cuando recibe servicios compatibles con los valores pagados, y en tanto éstos resulten útiles para su actividad empresarial. Para conseguirlo, el SEBRAE definió como imprescindibles acciones de sensibilización de las empresas en relación con las necesidades de asociación, y al mismo tiempo, que esa asociación provea servicios no necesariamente gratuitos a las empresas para satisfacer sus necesidades.

Esta variable deberá ser tratada con mucha atención e inmediatamente por el SEBRAE y las municipalidades, debido a la necesidad de crear ámbitos de discusión con fuerte representatividad de las empresas, para que cualquier proyecto de estructuración sectorial encuentre un exitoso sustrato de acción.

En los siguientes puntos (ítem 6) trataremos acerca de las finanzas y el endeudamiento empresarial.

6.1. La situación financiera de las empresas

Las empresas fueron interrogadas acerca de sus principales problemas financieros actuales (179 citaciones válidas). Las tablas y gráficos consultados ilustran acerca de las respuestas obtenidas por segmento y por problemas financieros, destacando la importancia de los aspectos ligados a la liquidez como el punto principal para dos de los tres segmentos. Las empresas no han tenido acceso, al menos con costos compatibles con el mercado, a fuentes de financiamiento para obtener liquidez/capital de giro, lo que llevó a encontrar casos de uso del cheque especial para persona física o de prestamistas para financiamientos de corto plazo de las empresas de la muestra. Por otro lado, como veremos a continuación, las empresas poseen un capital

inmovilizado muy alto en relación a su facturación bruta, ya sea en máquinas, existencias o largos plazos de entrega, principalmente. Las empresas también citaron la morosidad como uno de sus mayores problemas financieros actuales.

Las necesidades financieras para la realización de inversiones en ampliación física y tecnología tienen una gran relevancia en todos los segmentos del mercado (en serie 43,0%; muebles a medida 54,0%; tubulares 35,7%).

En tanto, existen fuentes de recursos que pueden ser utilizadas por las empresas con tasas de interés bastante altas, pero compatibles con el mercado brasileño. Los problemas en este caso residen en dos aspectos: las altas exigencias de garantías reales, normalmente en torno del 130% del valor total del financiamiento; y problemas de relación entre la empresa y la institución financiera, sea por la falta de documentación de performance por parte de la empresa, sea por las dificultades de insertar una inversión individual en una estrategia realizable.

Según el SEBRAE, ambos problemas citados pueden ser resueltos a través de mecanismos comunes de *interface* entre las empresas y los bancos, garantizando a la empresa soporte técnico y garantías colectivas.

6.2. El endeudamiento

Se interrogó a las empresas en relación a su endeudamiento total, y esta información fue entregada por el 47,7% de las empresas de la muestra. El cálculo realizado es el porcentual de endeudamiento en relación a la facturación total de 1996. Los resultados son del 12,5% para las empresas del segmento en serie, 24,5% para el de muebles a medida y 5,2% en el caso de las tubulares.

Esta información debe ser cruzada con los tipos de financiamiento (las empresas con financiamiento son el 49,5%, para 70 casos) y la frecuencia de su uso por parte de las empresas.

Dividiendo el número de casos por segmento de mercado y por número de empresas que lo constituyen, tenemos en promedio 0,74 financiamientos por empresa del segmento en serie y 0,32 y 1,85 para los segmentos a medida y tubulares, respectivamente.

A pesar de la utilización más frecuente de financiamiento externo y de mayor valor medio (R\$ 46.500,00), en las empresas tubulares, su endeudamiento es de apenas 5,2% de la facturación (base 1996).

Las empresas de muebles en serie utilizan con relativa frecuencia el financiamiento externo (0,74), con valores medios de R\$ 31.489,60, un 12,5% de la facturación de 1996.

Más preocupante es la situación de las empresas de muebles a medida, ya que son pocas las que usan estos mecanismos, aunque cuando lo hacen, comprometen un alto porcentual de su facturación (24,5% - base 1996), con valores medios bastante reducidos (promedio de R\$ 10.961,40). Los costos financieros de estas operaciones deben comprometer seriamente la gestión financiera de las empresas, cuyo plazo medio de pago es de 24 meses, y en media (incluyendo 61,2% de las empresas del segmento que no utiliza financiamientos externos) tuvieron un margen de lucro de entre el 23,6% y el 26% en los últimos cuatro años.

Las empresas también fueron consultadas sobre sus relaciones con los bancos, y un 2,1% de las en serie respondieron que son malas. En cuanto a las empresas de muebles a medida, para un 22,7% esta relación es mala o pésima. Todavía más grave es la ausencia de relaciones con bancos para un 4,3% de las empresas en serie y un 4,5% de las empresas a medida. Considerando la complejidad del sistema y de la gestión financiera de las empresas actualmente, se torna muy difícil comprender la gestión empresarial aislada del mercado financiero, además de las considerables pérdidas de oportunidades en la compra de materias primas, en términos de plazos y escalas, lo que en alguna medida explica la hasta ahora poca expresividad del mercado maderero del Oeste catarinense para los

empresarios forestales de la provincia de Misiones. A continuación veremos cuáles son las limitaciones a las inversiones.

7.1. Las limitaciones productivas

Las empresas fueron preguntadas en cuanto a sus principales limitaciones productivas (con un total de respuestas válidas del 76,6%). Según las tablas y gráficos consultados, las respuestas promedio porcentuales de las empresas dan un natural mayor porcentaje a los aspectos tecnológicos, por dos principales motivos: las empresas son extremadamente verticalizadas internamente, lo que requiere altas inversiones en máquinas y equipamientos, y en segundo lugar, las empresas tienen grandes problemas para realizar estas inversiones debido a las dificultades de crédito y de capitalización interna.

Las dificultades citadas anteriormente pueden también justificar los inconvenientes de expansión física, por lo que el SEBRAE ha planteado la necesidad de estudios de *lay-out* y de logística interna en las fábricas para aumentar -donde resulte posible- la eficiencia de utilización de los espacios disponibles y reducir la necesidad de inversión.

Es sorprendente el bajo número de casos en cuanto a las limitaciones derivadas de la disponibilidad y la calidad de la mano de obra.

Las referencias sobre problemas con la calidad de los productos fueron muy pocas. Creemos que estas informaciones deben ser consideradas con cuidado, ya que reflejan la percepción de los empresarios pero no necesariamente el resultado de una confrontación entre los productos de la región y productos de otro origen. El ejemplo más conocido son las dificultades de las empresas locales en términos de *design*, uno de los principales componentes en la calidad de los productos finales.

También sorprende la alta frecuencia de casos de empresas que no poseen limitaciones productivas. Creemos que se

debe a la disponibilidad en estas empresas de los análisis conjuntos de los principales factores de producción, como los surgidos en el caso de SEBRAE/Tec, dando un importante soporte decisional a estos empresarios.

7.2. Las inversiones

Luego del análisis del endeudamiento de las empresas, pasaremos a analizar las inversiones previstas.

Las empresas fueron encuestadas en relación a las inversiones realizadas en los últimos dos años, para acrecentar la capacidad productiva, y acerca de cuánto estaba previsto de incremento en el futuro próximo, siempre para el aumento porcentual de la capacidad productiva.

Las tablas que presentan el porcentual de empresas que realizó o planea realizar inversiones para el aumento de su capacidad productiva denotan que, en los segmentos en serie y de tubulares, más de la mitad de las empresas realizaron inversiones en cuanto a capacidad productiva, en sintonía con el análisis del crecimiento de la facturación de estos segmentos, a pesar de la gran tasa de natalidad reciente de empresas. Solamente un 27,7% de las empresas del segmento a medida realizaron inversiones con el mismo objetivo.

En todos los segmentos es muy alta la frecuencia de empresas que planean realizar inversiones, aunque debemos recordar las conclusiones del análisis realizado sobre la situación de las empresas y sus dificultades de gestión financiera, lo que puede reducir sensiblemente la capacidad de inversión de las mismas.

Otras tablas dimensionan medianamente cuánto representaron estas inversiones en el aumento de la capacidad productiva y el impacto de las inversiones previstas, también sobre la capacidad productiva. El aumento de la capacidad productiva en los segmentos en serie y a medida es superior al crecimiento medio de la facturación de las empresas en el mismo período (18% y 5,5% en promedio al año, respectivamente), dejando transparentar una

concentración, no necesariamente del mercado, pero sí de la capacidad productiva, aun considerando los nuevos nacimientos. Más marcada es esta tendencia para el segmento de muebles a medida, donde el porcentual de empresas que realizaron estas inversiones es bastante reducido.

En el segmento de tubulares debemos considerar, a pesar del reducido número de empresas de la muestra, que el crecimiento exponencial de la facturación promedio de las empresas en el período (una media de 73% al año) se debe principalmente a los nuevos nacimientos (de la muestra, un 28,6% y un 14,3% de las empresas nacieron en 1995 y 1997, respectivamente) y en el período inicial de actividades, donde a pesar de la capacidad productiva instalada, las características organizativas van mejorando rápidamente, con gran impacto en la performance de las empresas.

Entre las inversiones previstas, ahora no restringidas a la capacidad productiva, las empresas fueron preguntadas sobre cuáles áreas empresariales serían beneficiadas por futuras inversiones. Las tablas y gráficos demuestran las respuestas dadas, notándose una vez más la importancia de las inversiones físicas y en tecnología para todos los segmentos, como en el análisis de los principales problemas para las empresas. La atención recomendada por SEBRAE se orienta hacia estos aspectos y a los aspectos financieros que permitan a las empresas ejecutar las inversiones necesarias para su desarrollo.

También presente en todos los segmentos, pero mas marcada en las empresas en série y de tubulares, está la preocupación por el desarrollo de productos. Esta preocupación debe ser analizada en conjunto con las variables de las fuentes de información y las formas de desarrollo de productos, además de las características dimensionales y de gestión de las empresas. Esta problemática requerirá el desarrollo de mecanismos que otorguen soporte conjunto a las empresas interesadas. Retornaremos a esta problemática cuando tratemos los instrumentos de desarrollo empresarial, o sea las proposiciones del proyecto presentado por el SEBRAE.

7.3. La capacidad productiva instalada

Las empresas fueron consultadas, en dos ocasiones, sobre su porcentaje de utilización de la capacidad productiva instalada. El primer cuestionario versaba sobre la capacidad total (respuestas válidas: 98,2%) y el segundo pedía la descripción del parque tecnológico por tipología de máquinas y equipamientos, y su porcentaje de utilización (respuestas válidas: 85,6%). La diferencia entre estas informaciones reside en la inclusión de las variables organizativas internas a la empresa dentro de la primera cuestión.

Las tablas confrontan los promedios de las dos informaciones, determinando qué porcentual de la capacidad productiva total utilizada por la empresa define, de acuerdo con la interpretación del empresario, cuándo podría aumentar la producción manteniendo el actual parque tecnológico. Se ve allí claramente que todas las empresas podrían, sin sensibles inversiones físicas y en corto espacio de tiempo, aumentar su producción entre un 41 y un 36,6%. Este dato abre dos hipótesis: o la empresa no usa toda su capacidad productiva por problemas de limitaciones impuestas por el mercado, o está en una seria crisis de liquidez, impidiendo el aumento del capital circulante total para hacer frente al aumento de la producción. Por las indicaciones de las empresas entrevistadas, la primera hipótesis es más creíble.

El porcentual de uso de la capacidad productiva del parque tecnológico indica la intensidad de utilización de las máquinas y equipamientos disponibles en la empresa. Este dato, normalmente, es inferior a la capacidad productiva total, porque ésta puede ser limitada por otros factores, como la falta de mano de obra, de cualificación de ésta, misiones operativas mal definidas, presencia de máquinas y equipamientos subutilizados por falta de integración del proceso, etc.

Un análisis profundo de estos aspectos requiere investigaciones individuales en la estructura productiva y organizativa de las empresas.

Se puede anticipar que las empresas de la muestra, debido a la descripción del parque tecnológico, son muy integradas

verticalmente, y poseen una serie de máquinas que debido a sus especificidades de uso son subutilizadas, reduciendo así la media de uso del parque tecnológico.

Además de las diferentes interpretaciones por parte de los empresarios, una hipótesis plausible sobre el comportamiento contrario en el caso de las empresas tubulares, se debe probablemente a la existencia de sensibles estrangulaciones en el proceso productivo, que resulta en que algunas máquinas y equipamientos sean muy intensamente utilizados, y no son considerados totalmente limitantes en cuanto al aumento de producción a través de su uso por más de 100% de su capacidad productiva. Por ejemplo, a través de horas extra de trabajo de una fase del proceso de producción, o por equipamientos de costo relativamente bajo y compra compatible con la actual estructura productiva.

Se advierte también la gran variación de la ocupación media de los medios tecnológicos de las empresa con máquinas ocupadas en más de 100% de su capacidad productiva, y muchas máquinas y equipamientos subutilizados, con hasta menos del 10% de su capacidad. Según la nueva organización a través de una federación, las empresas poseen un gran capital inmovilizado en equipamientos y máquinas subutilizadas que podrían ser mejor aprovechados en relaciones de colaboración entre competidores y empresas complementarias, cuando la característica de las operaciones así lo permita.

8.1. Los principales costos

Las informaciones que llaman la atención en cuanto a la distribución de los costos de las empresas (respuestas válidas: 98,2%) son la participación en los mismos de la materia prima y la mano de obra, además de los impuestos y servicios.

El segmento de muebles a medida presenta una menor participación de las materias primas y un mayor destaque de la mano de obra en la constitución de sus costos en relación a los demás segmentos. Las actividades artesanales de producción de este segmento

se reflejan en los mayores costos de su mano de obra. Pero en este segmento a medida que los impuestos tienen una participación final en los costos inferior a la mitad de los demás segmentos, probablemente debido a una mayor informalidad de sus actividades.

En cuanto a los servicios externos contratados por las empresas, la contabilidad es el más común, aunque en el caso del segmento tubulares existe un más intenso uso de los servicios externos. El SEBRAE aguarda la creación y el desarrollo de numerosas empresas de servicios, como sucedió en las regiones de mayor desarrollo en este sector en la región en cuestión, que además de representar oportunidades económicas nuevas, pueden aumentar sensiblemente la competitividad de las empresas del sector mueblero, en caso de que el recurso de los servicios externos sea ampliamente utilizado por las empresas.

Además, la utilización de servicios externos en muchos casos representa una reducción sensible de costos estructurales y de mano de obra, al mismo tiempo que representa una rica fuente de informaciones estratégicas para las empresas.

8.2. Rotatividad de existencias

Las existencias de materias primas puede tener dos implicaciones directas en la gestión financiera de la empresa. Por un lado puede contribuir a la reducción de costos cuando son presentadas en el mercado oportunidades comerciales muy interesantes, aunque a la vez requieren de una sensible inmovilización de capital. Por otro lado, la propia existencia (*stock*) conduce a un aumento de los costos financieros de esta inmovilización. Pero el primer caso no puede ser generalizado, e inclusive se torna cada vez más raro debido al gran flujo de informaciones y mercaderías en territorios cada vez más amplios.

Además, las empresas deben realizar hoy una gestión productiva que sea definida por el mercado, y esto significa que en la actualidad se produce lo que se va a vender, y se compra sólo lo necesario para tal efecto. Grandes esfuerzos están siendo

implementados en las empresas para la reducción siempre mayor de los costos financieros de las imobilizaciones en *stocks* de materias primas y existencias intermediarias.

8.3. Período de entrega

Si partimos del presupuesto de que debe existir una relación entre la rotatividad de los *stocks* en las empresas y el período de entrega del producto vendido, tenemos que insertar esta variable: el tiempo que discurre en promedio entre la fecha de la venta del producto y la entrega (respuestas válidas 84,7%), al analizar conjuntamente los datos, confirma que en los segmentos de muebles a medida y tubulares existe una compatibilidad entre la rotación de los *stocks* y el período entre la venta y la entrega del producto. En el caso particular de los muebles a medida, la especificidad de la mayor parte de la materia prima utilizada induce a estas empresas hacia dicha postura.

Las empresas en serie presentan un desfase de 16 días entre el promedio del período de la venta y la entrega de los productos, y la media de la rotatividad de los *stocks*. Es obvio que algunas materias primas son constantemente utilizadas y pueden ser estoqueadas para diversas ventas en diversos períodos, aunque esto viene a agravar la gestión financiera de cada empresa.

Pero para el SEBRAE no es suficiente este análisis en forma aislada. Según la nueva práctica adoptada a partir de marzo, se deberá estimular a las empresas a reducir ambos promedios presentados, por dos motivos principales: reducción del costo financiero de la manutención de los *stocks* y flexibilidad operativa de la gestión con *stocks* reducidos.

Una preocupación que surgió fue, sin embargo, el abastecimiento intensivo de materias primas de calidad y precios compatibles con el mercado, aunque veremos esta cuestión en el ítem que la trata específicamente.

9. El transporte

Las tablas consultadas presentan las formas de transporte utilizadas por las empresas de la muestra, por segmento de mercado (respuestas válidas: 82,0%). Uno de los aspectos más difundidos en la gestión empresarial es la concentración de los esfuerzos gerenciales en las actividades primarias de las empresas. El difuso proceso de tercerización tiene este objetivo, e incluso permite reducciones de costos a través de la especialización de los servicios tercerizados.

En este marco, el transporte es un caso muy ilustrativo. El mantenimiento del transporte propio crea vínculos financieros causados por la inmovilización de capital, además del riesgo por la actividad laboral y accidentes, en actividades no primarias u ordinarias de las empresas.

El *Sindicato de Mobeleiros*, con apoyo del SEBRAE, se dedica a concientizar a los empresarios acerca de que el transporte, cuando no representa una actividad estratégica, debe ser realizado por terceros especializados. Algunas empresas argumentaron que periódicamente deben prorrogar la fecha de fabricación de productos por la inexistencia de medios de transporte diarios. Pero este tipo de problema puede ser fácilmente solucionado, a través de la acción conjunta de las empresas y sus instituciones representativas, inclusive con el estímulo para crear nuevas empresas especializadas en la prestación de servicios particularizados para el sector en la región, a través de la concentración de la demanda de este servicio.

10.1. La mano de obra

Continuando el análisis de las empresas del sector mueblero en la Región Oeste de Santa Catarina, después de los aspectos tecnológicos y de gestión, pasaremos ahora a la caracterización de la mano de obra.

Los estudios realizados presentaron las características promedio de la mano de obra ocupada en el sector, por segmento de mercado.

En promedio, los datos presentados no demuestran diferencias relevantes entre los diversos segmentos, aunque debemos denotar que el salario medio de los operarios del segmento de muebles a medida es superior, debido a las características artesanales de la producción y a que la calidad de la producción está directamente relacionada a las habilidades individuales de los operarios.

La media de permanencia de los operarios en las empresas (3 años), a pesar de ser relativamente baja, es superior a otros sectores y regiones del estado, aunque para el SEBRAE las empresas deberían promover el aumento de esta media, manteniendo en la empresa empleados que poseen habilidades y *know-how* operativo, además de conocimiento de la cultura y operaciones de las empresas.

La facturación promedio de las empresas por empleados presenta distinciones muy interesantes. En el caso del segmento de muebles a medida, la facturación promedio por empleado es de R\$ 18.750,00/año (base 1996), mientras que los segmentos en serie y tubulares tienen una facturación promedio por empleado/año de R\$ 26.950,00 y de R\$ 33.241,00, respectivamente. A pesar de los mayores salarios medios, los operarios del segmento a medida tienen una porción de la facturación inferior a los demás segmentos. En la mayoría de los casos, cuando mayor es la facturación promedio por empleado, mayor es el contenido tecnológico de la industria o sector. Este análisis es muy útil cuando la empresa posee una serie histórica de dicho valor, reflejando por un lado la performance de la mano de obra, pero también la contribución de las nuevas inversiones en tecnología, en términos de reducción de costos de mano de obra.

10.2. Grado de alfabetización de los empleados

El grado de alfabetización de los empleados del sector en la región (respuestas válidas de la muestra: 91,5%) señala que solamente el 23,3% de los empleados de las empresas de muebles de la región superan el 8º año del segundo grado (secundario completo, en nuestro caso). Obviamente, la calidad de un empleado no puede ser analizada solamente por el grado de escolaridad, ya que no puede

olvidarse la importancia del aprendizaje práctico y de las características morales y culturales de los colaboradores. Sin embargo, cada vez más la evolución tecnológica impone la necesidad de personas en condiciones de operar máquinas y equipamientos que requieren un grado creciente de educación básica y conocimiento matemático, ya que las actividades estrictamente manuales son cada vez más raras en las empresas competitivas.

10.3. Innovación y control de calidad

El SEBRAE presta mucha importancia a los datos elaborados sobre las respuestas entregadas por los empresarios en relación a la incorporación espontánea de innovación y control de calidad por parte de la mano de obra de las empresas.

Era de esperar, por las características de sus actividades operativas, que el segmento de muebles a medida tuviera las notas más altas entre todos los segmentos de empresas. Otra conclusión genérica, confirmada luego por las informaciones recogidas, es que cuanto más reducidas son las misiones operativas de los empleados, menos elevadas serán las notas otorgadas por los esquemas de clasificación utilizados. La discrecionalidad del empleado disminuye mucho en relación a la evolución tecnológica durante la producción tradicional en serie. Los equipamientos incorporan cada vez más acciones y disminuyen la acción específica del trabajador, restringiéndole la autonomía de trabajo. Pero esta tendencia existe hasta un cierto grado de la evolución tecnológica, ya que cuando se realizan inversiones, se da un momento en que las máquinas muy automatizadas requieren operadores con alta autonomía y discrecionalidad, capaces de regular y controlar un equipamiento, y programarlo para que tenga la mayor flexibilidad posible, manteniendo niveles de performance satisfactorios

Esta última transformación es la que requiere operadores de alto nivel escolar, conocimiento da tecnología informática y gran capacidad crítica, además de un buen conocimiento del conjunto de las actividades de la empresa.

El *trend* tecnológico determina la necesidad de las inversiones tecnológicas en máquinas modernas y eficientes y, por encima de todo, en personal capaz de explotar la capacidad productiva y la calidad que un moderno parque tecnológico puede proporcionar.

10.4. Renuncias y despidos

Las empresas fueron interrogadas sobre los principales motivos de las renuncias voluntarias o despidos forzados, y las respuestas porcentuales ordenadas en tablas y gráficos (con un 59,5% de respuestas válidas) muestra que las dos principales motivaciones citadas son, por un lado, decididas en las empresas por baja capacidad y/o profesionalismo por parte del empleado (sumando un 44,0%), y por otro lado, las dimisiones voluntarias por iniciativa de los empleados, por insatisfacción, bajos salarios o nuevas posibilidades (con un 37,3%).

La reestructuración de las empresas, fruto de las dificultades que marcaron los últimos dos años de la actividad mueblera en la región, fue responsable del 12% de las dimisiones y despidos.

Lo que llama la atención es que en un 6,7% de las bajas voluntarias éstas se debieron al traslado de ciudad por parte del empleado. Este dato puede representar un grave problema si esta transferencia abarca empleados capacitados.

El SEBRAE basa sus cursos en la necesidad de adquirir conciencia acerca de que la conexión entre empresa y empleado es una relación de colaboración que confiere a las empresas relevantes ventajas competitivas. El período medio de permanencia en la empresa de los empleados es de tres años, y se sugirió realizar esfuerzos orientados a que este período aumente, ya que depende casi exclusivamente del empresario que la participación de las estructuras de soporte como SEBRAE o SENAI se restrinja sólo a la formación técnica profesional.

10.5. La especialización de la mano de obra

Las empresas también fueron interrogadas en cuanto a sus necesidades de mano de obra especializada (respuestas válidas: 90,1%). Las empresas debían colocarse una nota de 0-100, en relación a su necesidad de mano de obra especializada, y el promedio de las respuestas del segmento en serie fue de 90,1, los segmentos de muebles a medida y tubulares dieron notas de 69,6 y 72,3, respectivamente, lo que representa un alto índice que no fue presentado en las respuestas relativas a las principales limitaciones productivas de las empresas.

Se preguntó también a las empresas sobre cuáles eran los tipos de profesionales de los que tenían más necesidad, y hubo 168 cuestionarios contestados (89,2% de la muestra). Las empresas informaron que sus mayores necesidades son los cursos de formación externos (respuestas válidas 73,9%, 151 citaciones), en los rubros de carpintero: 63 casos, pintor: 63, tapicero: 7, soldador: 7, gerente de producción: 4, administrativo: 3, tornero: 3, costurero: 2, diseñador: 2, lijador: 2, montador: 2, preparador de madera: 2, aserrador: 2, y otros: 6 casos.

Las respuestas más frecuentes (carpintería y pintura eran previsibles) pueden ser fácilmente implementadas por las instituciones de soporte a las empresas y por los centros tecnológicos del sector mueblero. Las necesidades de "técnicas de producción" son muy interesantes. Se refieren a la tecnología de producción de muebles de forma global, combinándolas con los aspectos gerenciales.

Otro ítem interesante son las 19 solicitudes de formación del carácter, del comportamiento y moral de los empleados, que pueden ser también relacionadas al bajo nivel de escolaridad. Según el SEBRAE, se debería proponer a las *prefeituras* municipales la resolución de este problema, utilizando la estructura de formación escolar de que disponen, desarrollando cursos específicos para las necesidades de los operarios del sector, principalmente en los municipios-polo.

También recomienda articular una forma de concentración de la demanda de formación en un eficiente sistema de

comunicación con las instituciones de soporte, servicios y formación para el sector mueblero, además de las *prefeituras* municipales.

11. Los servicios a las empresas

También se interrogó a las empresas sobre si hacen o hicieron uso de cursos de formación externos. Declararon ya haber hecho uso de estos servicios un 49,5% de las empresas, y alcanzaron una calificación (de 0 a 100) de 58. Los cursos más citados fueron los del SENAI, en formación técnica; del SEBRAE, con características gerenciales, y de los proveedores de equipamientos, para cursos de pintura.

Preguntadas en cuanto a las necesidades de servicios externos, fueron recogidas 48 respuestas, y la principal conclusión de esta cuestión es el alto número de citas sobre la gerencia empresarial y aspectos comerciales (60,6%).

Estos indicadores son interesantes, pero antes de disponibilizar estos servicios externos, el SEBRAE recomendó que sean desarrollados cursos de alto nivel de gerenciamiento empresarial para los titulares de empresas, permitiéndoles una formación orientada a dar soporte a los procesos decisionales. También comenzaron a identificar las instituciones y empresas que pueden dar soporte a las empresas en relación a los servicios citados.

Esta puede constituir una muy buena oportunidad para establecer lazos de cooperación mutua entre el SENAI y el SEBRAE por la parte catarinense, y nuestro Centro Tecnológico de la Madera.

12. El origen de las materias primas

El estudio de los mecanismos que las empresas utilizan para proveerse de materias primas puede llevar al desarrollo de instrumentos que permitan sensibles ventajas de costos, posibilitando la penetración en nuevos mercados. Las tablas presentan la suma de las materias primas, por tipo, originarias de las diferentes regiones (en millares de dólares por mes) y porcentual, respectivamente.

Los enchapados (que incluyen todos los productos planos, revestidos o no) representan, junto con las maderas, los principales ítems de costo de materias primas (54,2% del total). Los principales orígenes comerciales son Paraná y el nivel local.

Principales materias primas utilizadas por las empresas, divididas por región (R\$ milhares)

	local	SC	RS	PR	SP	Otros	Total
Enchapados (todos)	160	33	33	172	106	0	505
Maderas	95	76	8	132	0	138	449
Tubos	17	90	59	57	0	0	223
Pinturas, barnices y colas	16	48	33	14	55	0	166
Acessorios y herrajes	15	32	74	19	12	3	154
Tejidos	1	1	0	0	86	15	103
Espuma	1	11	0	21	40	0	72
Embalajes	5	14	0	13	3	0	35
Otros	10	0	7	29	7	0	54
TOTAL	320	306	214	456	309	156	1761

São Paulo representa un fuerte origen de materias primas como enchapados y productos químicos (pinturas, barnices, colas y espumas), además de los tejidos. Paraná es la mayor fuente de materias primas, seguido por São Paulo y Santa Catarina, sin incluir las fuentes locales de materias primas.

A pesar de que el estado de Santa Catarina representa la mayor fuente de materia prima, incluyendo el origen local (35%), se cree en la posibilidad de aumentar este índice, concentrando el origen de las materias primas a nivel local a través del estímulo a la producción territorial. Una relación de colaboración que concentre la demanda de productos puede permitir, cuando sea posible, el facturamiento en la zona de algunos productos destinados a la industria mueblera con especificidades de acuerdo con las necesidades de la

industria local, como reducción de precios y de transporte, además de la posible reducción de los *stosks* de las empresas muebleras debido a las facilidades de abastecimiento.

Esta óptica es también válida para los proveedores no disponibles a nivel local, pero con los cuales se puede establecer relaciones de colaboración a través de la concentración de la demanda. Esta es una propuesta organizativa que depende de la sensibilización e involucramiento de los empresarios para que pueda ser constituida, pero que puede redundar beneficiosamente para Misiones en la estructuración de una demanda de escala, que aproveche los menores fletes devenidos de la cercanía de nuestras fuentes de materia prima.

Además de la importancia dada al origen de la materia prima y a la constitución de relaciones de colaboración entre los productores y los proveedores, otros componentes de alta calidad pueden representar ventajas competitivas. Sin embargo, individualmente las empresas no tienen acceso adecuado a las necesidades de importación directa o *know-how* de utilización. Las características organizativas citadas anteriormente permiten también a las empresas el acceso a un mercado más amplio y variado de proveedores.

El SEBRAE recomienda prestar atención al abastecimiento de tubos metálicos para las empresas de muebles tubulares, además de los esfuerzos tecnológicos en común necesarios para su plegado, realizado casi integralmente en Rio Grande do Sul, lo que restringe a las empresas en cuanto a la autonomía de territorio de abastecimiento. Este es un segmento que también puede resultar de interés a las conformadoras que existen en nuestra provincia.

Otro dato interesante es la dimensión de los abastecimientos locales y los de fuera de la región. Las fuentes de abastecimiento local efectúan ventas de menor dimensión a las empresas a medida y, principalmente, en serie. Esta diferencia puede estar representada por la dificultad de abastecimientos externos, teóricamente más competitivos, debido a los bajos volúmenes o a la falta de conocimiento por parte de las empresas. Creemos que estos

abastecimientos locales pueden tener costos unitarios superiores, disponibles principalmente a través de los comerciantes locales, lo que aumentaría sensiblemente los costos unitarios. Esta hipótesis será investigada por el SEBRAE en la fase cualitativa del proyecto de Estructuración del Sector Mueblero del Oeste de Santa Catarina.

Se torna así de fundamental importancia la discusión de mecanismos de concentración de la demanda de materias primas para el sector. Un aspecto que nos toca muy particularmente, como potenciales beneficiarios de este proceso.

13. El destino de la producción

Las tablas que presentan el destino de la producción de las empresas de la muestra, por segmento de mercado y acumulado, demuestran que el mayor mercado de las empresas de la muestra es el oeste de Santa Catarina, aunque no para las empresas de muebles tubulares, las cuales tienen una fuerte concentración de mercado en el norte y nordeste del país. Paraná, Rio de Janeiro y la región Centro Oeste son las que representan los menores mercados, a pesar de la relativa proximidad, probablemente debido a la agresividad comercial de otros polos muebleros del Brasil.

Según el SEBRAE, las empresas del sector mueblero de la región oeste deberán prepararse para competir con los polos muebleros más avanzados del Brasil, que representan sus competidores directos. Algunos de estos polos, más antiguos y estructurados, han conseguido buenas performances también en internacionalización, y según el Servicio, su análisis y seguimiento puede representar una riquísima fuente de informaciones.

14. Balanza comercial mueblera Oeste de S C

Otras tablas presentan la facturación mensual de las empresas de la muestra, el valor de las materias primas y la diferencia entre éstas. Obviamente, estas informaciones no son relevantes para las empresas tomadas individualmente, aunque tienen mucha importancia a

nivel social, porque demuestra la dimensión de las riquezas producidas por las empresas del segmento incorporadas a la economía regional.

En todas las áreas seleccionadas la balanza sectorial es positiva, excepto con Paraná. Si retiramos la diferencia local, las empresas de la muestra tienen una performance positiva de 852,7 mil reales mensuales, que son recursos incorporados mensualmente a la economía regional de Santa Catarina.

Si agrupamos las demás empresas del sector de la región que no forman parte de la muestra, el número de empleados directos (1706) e indirectos en las empresas complementarias y prestadoras de servicios, tendremos una noción de la importancia de este sector para la región, también como alternativa económica al sector agrícola/agroalimentario.

Estas informaciones podrán ser utilizadas por el SEBRAE para la sensibilización del poder público y las instituciones de soporte, para que realicen inversiones en infraestructura y tecnología que puedan favorecer la competitividad de las empresas de la región.

15.1. El desarrollo de productos

Las tablas y gráficos presentan las respuestas dadas por las empresas de la muestra en cuanto a las formas de desarrollo de los productos. Las dos formas más utilizadas por las empresas son el diseño interno y el diseño de los clientes, el primero muy utilizado por el segmento de tubulares y el segundo por el segmento de muebles a medida.

Durante el análisis de las fuentes de informaciones de las empresas en este ítem, se demostró la preocupación que debe existir sobre este tema y la importancia estratégica del conocimiento de tendencias evolutivas de los productos.

Si la empresa no posee buenas fuentes de información, el desarrollo exclusivamente interno de los productos puede presentar problemas de competitividad, y lo mismo sucede con el uso de fotos y ferias, que representan estrategias de imitación o de

evolución incremental que pueden no encontrar características diferenciales de mercado, resumiendo la competitividad a la base de ventajas de precios. Algo que no responde necesariamente a las ventajas de costos, e inclusive representa ventajas competitivas temporarias.

El desarrollo de nuevos productos es una actividad de riesgo para la empresa, principalmente aquellas de pequeña dimensión, y este es uno de los motivos por los cuales, algunas veces, la estrategia de imitación directa o indirecta es preferida por las empresas. Este argumento deberá ser desarrollado en las propuestas del proyecto del SEBRAE, pero las bases pasarán siempre por una red de relaciones entre las empresas en competencia y las complementarias, y de éstas con los centros de servicios y de soporte a las empresas del sector.

15.2. La competitividad de los productos

Las empresas respondieron sobre la existencia de la estrategia comercial seguida, a través de una nota de 0 a 100, y las respuestas medias fueron de 60,9 para las de muebles a medida, 41,4 en el caso de las empresas tubulares y 28,5 en el segmento en serie (respuestas válidas 90,0%).

La estrategia comercial de las empresas a medida utiliza instrumentos comerciales y de comunicación más simples, normalmente recibiendo recomendaciones de clientes anteriores o realizando oferta directa de productos en radios FM locales. Las notas obtenidas por las empresas sin embargo son muy bajas, pero pueden ser explicadas parcialmente por la falta de información sobre el mercado, los clientes, así como los mecanismos de comunicación y análisis de informaciones.

También preguntaron a las empresas cuáles son las ventajas competitivas de sus productos y de su red comercial (respuestas válidas 99,1%). Entre las respuestas ofrecidas por las empresas, dada la pregunta de respuesta múltiple utilizada, se observa la baja frecuencia de indicaciones acerca de que éstas se apoyen en

aspectos tales como el contenido tecnológico, una red comercial sólida y difundida o servicios al cliente y diseño, aspectos que preocupan al SEBRAE debido al hecho que que estas variables confieren ventajas competitivas de largo plazo y permiten la afirmación y el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores finales.

Ventajas tales como el plazo de entrega, el bajo precio y las relaciones con los clientes (normalmente a través de redes y casas de venta) se refieren al sistema comercial y los clientes de las empresas muebleras. Lejos de ignorar la importancia de estos factores competitivos, fue señalado como importante por las empresas, porque además de colocar su producto en los puntos de ventas les permite ser reconocidas por los clientes.

Por su parte, las políticas “de marca” son extremadamente difíciles de implementar, y muchas veces tienen costos de márketing prohibitivos. Sin embargo, esto es posible en los mercados más próximos o a través de un sistema conjunto de reconocimiento de imagen y calidad. Un espacio donde se podría explorar la estructuración de políticas “de marca” a ambos lados de la frontera, aprovechando el mejor *design* de este lado de la frontera, la tecnología del otro lado, y las materias primas y accesorios donde resulte más conveniente.

Una vez más, la imagen regional puede ser explotada por empresas organizadas que tengan standards de calidad comunes, y principalmente deben dominar los mercados regionales y ser reconocidas como operadores económicos importantes para el desarrollo del territorio donde se insertan.

15.3. Mecanismos publicitarios y de propaganda

Poco difundidos pero presentes, los mecanismos de publicidad utilizados por las empresas de la muestra son ilustrados en tablas que demuestran que los mismos representan un sensible costo para las mismas, y que es normalmente prohibitivo para aquellas de menor dimensión. En la muestra, el segmento que más usa estos mecanismos es el de las empresas del segmento tubulares (57,1%),

seguidas por las empresas en serie y finalmente las a medida (47,4% y 29,9%, respectivamente).

Las empresas que la utilizaron , en el caso de las empresas a medida, gastaron en publicidad 2,4% de la facturación bruta en el año 1996, mientras que las empresas de tubulares y en serie gastaron 1,1% y 1,8% respectivamente.

Con una facturación promedio mayor, las mayores inversiones en publicidad fueron realizadas por las empresas del segmento tubulares, que también presentan la mayor diversidad de mecanismos utilizados tabulados por empresa individual.

Los otros dos segmentos utilizan intensamente los dos primeros mecanismos citados, orientados principalmente a los clientes utilizadores de los productos, además de instrumentos con *target* definido, orientados a las casas y redes, utilizando catálogos, *folders* y publicidad en revistas especializadas.

La radio y la televisión son los instrumentos más empleados y de alcance genérico, intensamente utilizados por las empresas a medida, además de los diarios, estableciendo una estrategia de comunicación local.

15.4. La participación en ferias

Las ferias representan una interesante concentración de información, contactos y presentación de innovaciones. La participación en ferias es esencial para los empresarios que tienen intención de desarrollar estrategias competitivas para sus empresas, combinada con los bajos costos de participación.

Inicialmente se preguntó a las empresas sobre su participación como visitantes en ferias, y concurrieron a ellas en 1996 un 70,2% de las empresas en serie, 27,7% de las empresas del segmento a medida y 85,7% de tubulares. Estas frecuencias son muy bajas cuando se observa que la mayoría de las ferias son regionales o

del sur del Brasil, las mismas en las que participan sus competidores directos. Hubieron solamente 3 citas de ferias en otros países del Mercosur y una cita del Salón de Muebles de Milán, feria de gran importancia porque presenta grandes innovaciones y tendencias a nivel mundial.

Como expositores, tanto la frecuencia como la forma de participación resultan aún más críticas. Citaron participación en ferias locales 34 empresas, en ferias nacionales 27 empresas y ninguna citación fue hecha de participación en ferias fuera del país.

Se preguntó también sobre la forma de participar de las empresas en las ferias, resultando que un 80% de las que fueron expositoras lo hicieron individualmente y un 13,3% de forma colectiva, a través de asociaciones de empresas o *pools*.

La participación colectiva en ferias por parte de empresas competidoras y complementarias puede reducir sensiblemente los costos dentro de una forma de divulgación y promoción de productos de mucha eficacia.

16. La exportación

No fueron encontradas en la muestra empresas internacionalizadas, ni en la frecuencia de relación de ventas internacionales continuadas, ni por la utilización constante de proveedores de otros países.

Huvieron algunas informaciones sobre exportación esporádica que no representan un proceso de internacionalización. Las empresas respondieron también acerca de si se juzgaban preparadas para entrar en el mercado internacional y de qué forma. Respondieron como preparadas para la internacionalización un 17,1% de las empresas de la muestra, siendo que el mayor índice fue en el segmento en serie (24,6%), seguido por el segmento tubulares (14,3%).

En cuando a la forma de comercialización externa, se destaca la utilización de representantes en el exterior. Al preguntar

sobre esta forma de internacionalización inicial, quedó claro que no es computada por estas empresas la división de los riesgos inherentes al no conocimiento de los nuevos mercados externos, quedando expuestos al incumplimiento internacional, fenómeno que no es raro.

El SEBRAE impulsa la formación de *pools* como los mecanismos más indicados, ya que pueden afrontar mayores costos de información sobre los mercados externos y los clientes; abastecimiento a terceros y *traidings*, y tienen experiencia en la gestión de estas relaciones. La utilización de *traidings* no fue citada por ninguna de las empresas de la muestra.

17.1. Las relaciones de colaboración

Las empresas fueron indagadas sobre si tienen algún tipo de relaciones de colaboración, y con qué tipos de actores. Las empresas en serie fueron las únicas que presentaron respuestas expresivas a esta pregunta, también con bajas frecuencias.

Los clientes son los principales socios de las empresas, seguidos por los proveedores, que son de relación vertical. Solamente hubo una cita de relación horizontal con la competencia, y fue presentada en el segmento a medida.

Para el SEBRAE, las relaciones de colaboración son el instrumento más eficiente para la ganancia de competitividad de las empresas, y muchas veces pueden ser implementadas sin costo estructural o de negociación, pudiendo ser incluso de tipo informal. Las pequeñas empresas son, normalmente, las más aptas para estas relaciones debido a su flexibilidad.

El sector mueblero permite, además de relaciones de tipo informativo, comercial y organizativo, una integración productiva para la desverticalización de las empresas. Esto es posible debido a la total fragmentación de la cadena típica del valor, aunque requiere una gran predisposición cultural de las empresas, para lo cual es necesaria la sensibilización inicial de los empresarios.

17.2. Iniciativas de colaboración

Las empresas respondieron sobre su predisposición a participar de nuevas iniciativas de colaboración, como fruto de este proyecto (respuestas válidas 93,7%). Respondieron positivamente 98,1% de las empresas de la muestra, y negativamente un 1,9%.

Las empresas presentaron propuesta de relaciones de acuerdo con sus necesidades, y se recibieron 4 citas de no interés en relaciones de colaboración. Las citas presentadas por las empresas cubren una gran gama de actividades y relaciones de informaciones, que para tornarse efectivas y al servicio de las empresas, deberán ser formalizados algunos instrumentos. Sin embargo, cualquier iniciativa depende del fuerte involucramiento de las empresas e instituciones de servicio y soporte, de la actividad mueblera y de la actividad empresarial regional en su conjunto.

La altísima disponibilidad a establecer relaciones de colaboración, el mencionado 98,1 % de las empresas encuestadas, habla a las claras de una nueva conciencia de estructuración empresarial, donde los lazos de integración con proveedores y similares de Misiones pueden llegar a constituir un amplio camino de crecimiento y desarrollo conjunto, muy conveniente para ambas partes.

17.3. La competencia de las empresas y la tercerización operativa

La integración y colaboración de las empresas en actividades informativas y organizativas es relativamente más simple de ser implementada. Como vimos en el análisis de las limitaciones productivas y de la capacidad productiva, las empresas presentan fuertes limitaciones tecnológicas y físicas que requieren marcadas inmobilizaciones de capital, muchas veces no disponible. Además, es muy difícil para las empresas tecnológicamente más atrasadas adquirir performances satisfactorias para conquistar ventajas competitivas. Para la resolución de tales problemas, el SEBRAE recomienda como viable la proposición de integración productiva entre las empresas, o su

desverticalización interna, a través de intensas redes de tercerización y colaboración.

Las empresas respondieron a la pregunta: ¿cuáles son las tres fases operativas en que la empresa juzga tener la mayor competencia? Las principales competencias citadas por las empresas (respuestas válidas 92,8%) denotan el gran destaque dado al precortado, la pintura y el acabado, actividades de los extremos de la cadena productiva de la industria mueblera.

17.4. La tercerización productiva

Así como para la competitividad, se preguntó a las empresas si existen, y en tal caso, cuáles son las tres fases que las empresas tercerizarían hacia otras empresas de la región (respuestas válidas 73,9%).

Las empresas demostraron su predisposición hacia la tercerización de actividades productivas para el aumento de su performance, notándose una concentración en las fases extremas de la cadena de valor, como beneficiamiento (aserrado, secado, ceopillado y lijado) de la madera, el acabado y la pintura, además de componentes externos completos.

17.5. La integración productiva

Comparando las mayores competencias declaradas por las empresas y las fases que podrían ser tercerizadas, se observan compatibilidades que pueden justificar un proceso de integración productiva entre nuestras empresas, objetivando una ganancia de competitividad y especialización de las mismas, con reducción de la complejidad productiva y de la inmovilización de capital en medios tecnológicos.

Existe una gran complejidad en la composición de una cadena productiva desverticalizada internamente, además de la necesaria predisposición de los empresarios. Sobre todo por la necesidad de un sistema logístico muy desarrollado, una integración

técnica para la mantención de los standards cualitativos, y porque además representa un nuevo tipo de contratación que puede traer problemas por la falta de habilidad de las empresas en esta nueva modalidad.

Esta es sin duda la más moderna forma de organización de un tejido económico regional que se puede tornar muy competitivo en costos, debido a la utilización de la simulación de grandes empresas (en las más diversas áreas) y que además posibilita el acompañamiento de la innovación tecnológica, debido al reducido número de máquinas y equipamientos necesarios para dichas actividades productivas específicas, lo que implica también que deberán ser eficientemente utilizados.

A pesar de la complejidad descrita, entendemos que este tipo de integración puede comenzar a recorrerse con formas contractuales de riesgo compartido, más simples que una relación de integración empresarial propiamente dicha. O inclusive con contratos de largo aliento para la provisión de materias primas o insumos, que pueden ser pagados con productos terminados, o cualquier otro tipo de relación incipiente de integración que despeje el camino hacia nuevos objetivos, basándose en una relación de confianza mutua que sólo se consigue con el tiempo.

18. Síntesis de los puntos críticos

El objetivo del presente diagnóstico es presentar los puntos críticos y las dificultades de las empresas del sector mueblero del Oeste de Santa Catarina. Muchos de los problemas afrontados son de conocimiento común por nuestros madereros, sin embargo pretendimos presentarlos por primera vez de forma estructurada y dimensionada.

Señalamos a continuación la relación de los puntos críticos encontrados a través de las respuestas ofrecidas por las empresas de la muestra:

- Las principales características genéricas de las empresas son: pequeña dimensión relativa, predominante propiedad y gestión familiar e insertas en un ambiente económico poco estructurado para el sector. Estas son características de empresas con gran necesidad de soporte para adquirir sensibles y duraderas ventajas competitivas, lo que está comenzando a ser implementado en gran escala dentro de la región estudiada.
- No existen fuertes orientaciones estratégicas en la gestión empresarial. El volumen y la calidad de las informaciones, los mecanismos y los instrumentos de análisis gerencial y estratégico, en muchos casos son inadecuados o inexistentes; se trabajará fuerte sobre este aspecto en los planes de capacitación en marcha.
- La frecuencia de participación de las asociaciones empresariales y los “sindicatos de categoría” era muy baja, y comienza a revertirse mediante la reciente creación del *Sindicato dos Moveleiros*, definido como esencial para la defensa de los intereses empresariales y sus fuentes de servicios.
- Las empresas tienen frecuentes problemas relacionados a la gestión financiera, principalmente en función de la liquidez y por su capacidad de inversiones físicas y tecnológicas, que representan las mayores limitaciones productivas de las empresas.
- La utilización de la capacidad productiva instalada es relativamente baja, con empresas verticalizadas internamente y con gran inmovilización de capital, algunas veces en máquinas y equipamientos obsoletos.
- Algunas empresas enfrentan fuertes problemas de provisión de materias primas y servicios debido a problemas financieros y de escala, aunque en numerosos casos se trata meramente de problemas informativos.
- La gestión ordinaria de las empresas presenta dificultades relevantes, donde serán necesarios servicios externos, cursos de formación empresarial y gerencial, difusión de capacidad, mecanismos de

análisis gerencial y estratégica; algo que comenzará a ejecutarse a partir de este mes de junio.

- La mano de obra no tiene las características necesarias requeridas por las empresas, donde la formación técnica, escolar y algunas veces moral también resultan esenciales para la competitividad de las empresas; posibilidades de convenio con nuestro Centro Tecnológico de la Madera de Montecarlo.
- Las empresas expresaron la necesidad de servicios de soporte, frecuentemente existentes en polos muebleros más antiguos y estructurados; este apoyo no es aguardado sólo del SEBRAE, SENAI o similares, sino también de proveedores de materia prima e insumos. Posibilidades de insertar tecnología nuestra a través de los cursos que se dictarán.
- Las informaciones de mercado, sus mecanismos de acceso y el proceso de internacionalización son poco frecuentes en la región; un espacio donde nuestra mayor experiencia puede resultar beneficiosa en una incipiente relación de integración empresarial.
- El desarrollo de productos es realizado normalmente en forma interna en las empresas, o por los clientes, y son necesarias formas de acceso al diseño industrial que considere los *trends* evolutivos del sector a nivel internacional y las nuevas oportunidades de mercado; un área donde algunas de nuestras empresas han avanzado mucho y podrían aprovechar ese *know how* para establecer una política de acercamiento a el sector analizado.
- Es poco frecuente la integración de las empresas muebleras de la región con proveedores y clientes, y prácticamente inexistente con sus similares. Sin embargo, las empresas han declarado su clara predisposición hacia estas relaciones de colaboración. Se dictarán cursos y se darán conferencias sobre este aspecto, actividades donde entendemos de gran importancia que participe el empresariado de Misiones ligado a este sector de la producción, en todos sus segmentos.

18. Estrategias del proyecto del SEBRAE

El objetivo principal de este proyecto, que no resulta en absoluto modesto, es la creación de un "sistema económico local" innovador y competitivo, que pueda afirmarse en el mercado y proporcionar nuevas oportunidades económicas.

Para tal resultado, se pensó en la estructuración de algunos mecanismos formales de organización de las empresas, de los empresarios y de los empleados, cuyas acciones serán orientadas y concentradas hacia la solución total o parcial de los problemas citados. Si historiamos un poco dentro de la Región Oeste de Santa Catarina, vemos que ésta no es la primera oportunidad en que se instrumenta un "megaproyecto" como el actual, y que en esta parte del Brasil ya se han obtenido enormes éxitos en otros sectores sometidos a esta "terapia de grupo". Basta observar la cría y faenamiento de aves, luego la de cerdos, posteriormente la factura de derivados (embutidos, trozados, etc.), y más recientemente las experiencias de alimentos balanceados y la piscicultura.

Al detectar a la actividad mueblera como la segunda en importancia económica dentro de la Región, detrás del liderazgo - por muy lejos- de las agrícola-industriales, este es el sector hacia donde los organismos de soporte y las asociaciones de municipios orientarán de ahora parte de sus esfuerzos, de manera coordinada. Como se ha dicho, se trata de formas organizativas, por tanto resultará esencial la difundida participación tanto de los actores económicos (empresas y empresarios), como de las representaciones del sector, las instituciones públicas y privadas de soporte empresarial y sectorial, además de las formas de gobierno locales. Entendemos que el empresariado afín de Misiones no debería desaprovechar la oportunidad de integrarse a este proceso, aunque inicialmente lo hagan como simples observadores.

Las siguientes propuestas del SEBRAE son iniciales, y aunque deberán ser discutidas por representantes de los actores involucrados en diferentes oportunidades, convendría ir observando cuál es su grado de consolidación actual y cuáles áreas serán instrumentadas en un futuro próximo.

19 Estructuras formales y funciones

Las siguientes son las estructuras formales y sus funciones, según la propuesta presentada por el SEBRAE. Algunas de ellas ya están funcionando en este momento, y otras están a punto de ser puestas en ejecución.

19.1. Consorcio Comercial y Tecnológico Mueblero de la Región Oeste de Santa Catarina

Esta estructura tendrá por función reunir la demanda relacionada con los aspectos comerciales, tecnológicos y organizativos de las empresas del sector mueblero de la región.

Tendrá como acciones principales:

- organizar y concentrar las necesidades de las empresas y encaminarlas hacia las instituciones y servicios que puedan satisfacerlas, sin duplicación de esfuerzos, pues estas respuestas ya están disponibles en el mercado. Crear una red institucional y de soporte para las empresas de la región;
- realizar acciones de modernización gerencial de las empresas a través de la participación en eventos y en su organización, en viajes empresariales de acuerdo con las necesidades empresariales, además de activar formas de desarrollo individuales y colectivas de mecanismos específicos para las empresas de la región;
- promover el desarrollo de las relaciones de colaboración entre las empresas, y de estas con sus clientes, incluyendo la tercerización y eventualmente políticas comerciales y de marca;
- desarrollar mecanismos de promoción regional ligados a las actividades muebleras;
- mantener un sistema de catastro de clientes sistemáticamente actualizado, con la colaboración de las empresas y utilizando los registros nacionales disponibles;

- promover proyectos de desarrollo de productos para las empresas;
- localizar oportunidades comerciales y de relación para las empresas, a nivel nacional e internacional.

19.2. Cooperativa de Servicios y Compra de Materias Primas y Medios Tecnológicos:

La cooperativa tendrá su acción concentrada en las relaciones de las empresas con sus más diversos proveedores de materias primas, máquinas y equipamientos, además de dar soporte técnico para que las empresas decidan sobre estos aspectos.

Tendrá como acciones principales:

- catastrar y rastrear proveedores de los más diversos tipos, que puedan interesara las empresas, atualizándolo periódicamente;
- concentrar la demanda de las necesidades de abastecimiento de las empresas y realizar la contratación conjunta;
- financiar (cuando fuera posible) el acceso a las materias primas, a través de la prolongación de plazos para las empresas;
- negociar standards de calidad en conjunto con los proveedores;
- brindar soporte a los proyectos de inversión de las empresas, en los casos de modernización tecnológica e inversiones físicas;
- promover la complementariedad tecnológica y operativa de las empresas.

19.3. Cooperativa de Garantía y Crédito Mutuo:

Concentrará sus acciones en los aspectos y en las relaciones financieras de las empresas, desde el soporte técnico para financiamientos externos, hasta su garantía y la concesión de créditos de corto plazo. Este mecanismo incluye los copartícipes de las empresas, que tendrán también acceso a las mismas facilidades.

Tendrá como acciones principales:

- realizar operaciones típicamente bancarias, en colaboración con los bancos locales y los sistemas de crédito cooperativo;
- mejorar la rentabilidad de las inversiones regionales;
- crear mecanismos de crédito orientados hacia las necesidades específicas de las empresas y socios-empleados, en términos de volúmenes, plazos y tasas, permitiendo el acceso fácil y desburocratizado;
- dar soporte técnico y burocrático a los proyectos de financiamiento, sirviendo también de intermediario entre las empresas y empleados con las instituciones bancarias, facilitando el acceso al sistema financiero tradicional;
- otorgar garantía de crédito a los financiamientos tradicionales de las empresas en el sistema financiero;
- localizar las oportunidades de financiamiento y concentrar la demanda de crédito de los socios;

20. Conclusiones

Inicialmente, vemos que la concentración y cita de los puntos críticos sobre las empresas y sus organizaciones apunta al objetivo del presente proyecto, que es eliminar las barreras contra el desarrollo y organización de las empresas de la región con el menor impacto estructural y de costos.

Los avances ya observados son innegables, y basta mencionar el desarrollo y las performances alcanzadas por muchas de las empresas estudiadas, muchas veces sin el soporte con que cuentan sus principales competidores instalados en otros polos o con escalas que les permiten mayores ventajas competitivas.

Hemos podido comprobar que esta óptica de proyecto, simple y basada en la organización sectorial con los menores impactos posibles, representa la vanguardia de la organización económica a nivel internacional. Esta es una preocupación difundida en muchos países de la Unión Europea y en los Estados Unidos, teniendo como mejor ejemplo a Italia, que cuenta con distritos industriales muebleros, entre otros, extremadamente fragmentarios pero compuestos por micro y pequeñas empresas muy eficaces y con ventajas competitivas internacionalmente reconocidas. Es de esa realidad de donde el Oeste catarinense está extrayendo enseñanzas, orientaciones y herramientas válidas, a través de convenios con asociaciones de municipios del Norte de Italia.

La etapa inicial de un proyecto de este tipo, como la realizada hasta este momento, es la más simple. Este tipo de organización sectorial requiere un fuerte empeño y la contribución de todos los actores sociales insertos y de todos aquellos que tengan intereses directos en el desarrollo de este sector en la región, algo que hemos podido comprobar como muy viable, dado el entusiasmo observado en las primeras reuniones realizadas en pos de este objetivo. Insistimos: los madereros, muebleros, herreros y proveedores afines de Misiones ciertamente no debería permanecer ajenos al nacimiento de esta estructura organizativa, que en breve lapso comenzará a concentrar operaciones de importancia en la compra de materias primas e insumos, así como de búsqueda de *know how* y relaciones empresariales de complementación o directamente integración.

Según la propuesta, la participación difundida es la única forma de viabilizar el control de la gestión de estos instrumentos, y el punto de partida para su implementación. Los instrumentos empleados deberán apuntar rápidamente a su independencia económica y no distanciarse de sus objetivos iniciales, que son servir a las empresas del sector.

Para tal fin, el SEBRAE y los organismos de soporte deberán elaborar una estrategia de sensibilización de los actores de interés para que los trabajos sean iniciados, con amplia representatividad de las empresas e instituciones.

Recomendamos establecer una fuerte relación institucional con estos organismos nacientes, especialmente a través de organismos de Gobierno e instituciones federativas de madereros, aserraderos y fabricantes de partes o insumos para muebles. Si tomamos en cuenta en el pasado el rápido crecimiento de otras experiencias similares, como las mencionadas de aves o cerdos o peces y productos derivados, no debemos llamarnos a engaño sobre los volúmenes que puede llegar a alcanzar el sector mueblero del Oeste catarinense una vez que todos los instrumentos mencionados se pongan en funcionamiento.

Para decirlo en pocas palabras: se abre una oportunidad muy importante para diversas áreas de la economía de Misiones, que no debería ser desaprovechada. Los contactos están establecidos, y en nuestras constantes visitas al centro administrativo de la región, la ciudad de Chapecó, pudimos establecer una corriente de interés por la participación misionera en este esfuerzo.

Queda por organizar de manera estructurada esta participación, pues la invitación a integrarse a las reuniones, seminarios, debates y conferencias que se tiene programada está abierta.

CAPITULO 3: Análisis global de las perspectivas comerciales que ofrece el Brasil.

Areas de mayor incidencia en el intercambio.

Existen muchas áreas donde las estadísticas sobre la actividad económica y comercial del Brasil pueden llevar a errores sobre las mejores perspectivas de ingresar a ese mercado, de asociarse productivamente o de realizar intercambios ventajosos para ambas partes. En tal sentido, hemos realizado una investigación sobre las nuevas conformaciones del consumo, basada en datos de los ministerios de Hacienda y de Industria, de la Cacillería (Itamaratí) y de las áreas de integración y de comercio exterior del Gobierno Federal y de sus similares estatales del Sur del Brasil, así como de consultoras y empresas privadas, brasileñas e internacionales.

Esta tarea, en algunos casos, refrendó las prospectivas elevadas en informes anteriores de esta Representación, y en otros nos ha otorgado una visión novedosa de alto interés, que puede llegar a redefinir las expectativas exportadoras o productivas para nuestra región de frontera.

Metodológicamente, iremos acercando información por producto para que este Informe resulte de mayor utilidad, permitiendo a los interesados obtener información concreta para la toma de decisiones. En tal sentido, no seguiremos un ordenamiento por sector, sino que cada producto específico se irá insertando por peso propio.

Para comenzar, podemos observar algunos segmentos de la industria de bebidas y alimentos, donde se observan

nuevas pautas de consumo del Brasil, luego de su Plan de estabilización económica denominado Real, y que reafirman nuestra apreciación del año pasado que orientó a panificadoras de Misiones en sus primeras operaciones exportadoras hacia regiones vecinas del Brasil.

Uno de esos estudios realiza una comparación específica, según el consumo de panificados envasados (biscochos y galletitas) donde se compara entre Alemania, Dinamarca y Canadá. Del mismo se desprende que Canadá es el país de mayor consumo per cápita, con un promedio de 3,68 kilos anuales. Estos datos, al ser cotejados con las nuevas estadísticas brasileñas para los últimos cuatro años (vigencia del Plan Real) entregan una información muy interesante: por una diferencia de 40 gramos, los brasileños están al frente de los canadienses, y consumen -por cabeza- dos veces más biscochos y galletitas que los alemanes.

Una información que justifica y explica el rápido ingreso de panificados misioneros en Rio Grande do Sul y Santa Catarina, especialmente por su mayor calidad en factura y presentación; en todos los casos -y según comprobaciones directas de nuestra parte- muy superiores a los observados en panificados brasileños. Pero además, estos datos explican por qué recientemente gigantes como Parmalat, Nabisco y Nestlé invirtieron fortunas para comprar marcas tradicionales del mercado brasileño de biscochos.

Otro tanto sucede con la cerveza, segmento donde hemos comprobado un rápido crecimiento del consumo de productos argentinos -especialmente la Quilmes, con colocación de sillones, mesas y parasoles de propaganda- en toda la región vecina. Según datos internacionales, los brasileños consumen más cerveza que los italianos y franceses, siempre tomando un índice per cápita. La Brahma, por ejemplo, ocupa la cuarta posición entre las mayores cerveceras del mundo. Su marca Brahma Chopp sólo pierde en ventas comparada con la norteamericana Budweiser.

Sucede que el consumo alimenticio y de bebidas de los brasileños ha cambiado abruptamente, no sólo por el

nivel de consumo individual, sino por la variedad de productos que se han incorporado al menú diario de este pueblo, o por los que -sin resultar muy solicitados en el pasado- han aumentado marcadamente en la canasta en los últimos tiempos. Es el caso por ejemplo de la mayonesa, con un consumo per cápita en Brasil que sobrepasa en promedio el medio kilo al año, el mismo nivel de consumo que quienes la inventaron, o sea los franceses.

Pero otros segmentos también han crecido, demostrando no sólo un aumento del poder adquisitivo del brasileño medio, sino además un incremento de hábitos de consumo poco desarrollados en el pasado. Es el caso del jabón de tocador, producto del que el brasileño compra 880 gramos promedio al año, superando a canadienses (740 gramos), alemanes (380 gramos) y holandeses (280 gramos). Pero además, sobrepasan a los suecos en la compra de champúes y a los japoneses y mejicanos en la compra de desodorantes.

Estos números figuran en distintos anuarios de tendencias de mercado, tanto brasileños como internacionales, y muchos observadores están siendo sorprendidos por esta novedosa información, que cambia de raíz determinadas apreciaciones sobre el mercado brasileño, modificando las estrategias comerciales. Algunos de estos aspectos han sido observados en nuestro trabajo desde Misiones, donde pocos podían pensar al principio de nuestra tarea que sería posible vender al Brasil lavarropas, tubos fluorescentes, alarmas para automóviles y comercios, y hasta monoplazas para fumigación aérea.

Es así que la situación desatada por el proceso de integración, así como los planes de estabilización adoptados en nuestros respectivos países, están rompiendo con todas las viejas investigaciones de mercado y abriendo perspectivas tan inesperadas como innovadoras.

Estas sorpresas pueden resultar aún mayores, si tomamos en cuenta que gran parte de los estudios cubren sólo un cierto porcentaje de los puntos de venta del Brasil. El instituto multinacional de investigaciones Nielsen, que ha realizado el estudio

más amplio sobre el mercado brasileño, sólo alcanzó a cubrir en promedio el 70 % de las bocas de expendio. Por tanto, es necesario circunscribir la información global por fracciones y conciliando datos fragmentarios que, a pesar de su dispersión y falta de complementariedad, están hablando a las claras de una situación inédita en muchos segmentos, y de cifras que pueden resultar aún mayores que las compulsadas.

La euforia de los analistas y de las cámaras de industria y comercio, a pesar de las cíclicas crisis internacionales (tequila y asiática) y nacionales (ancla verde -agro- e índice de inflación del real) se explica así por estos crecimientos segmentados, que al compactarse explican por qué el mercado del Brasil puede dentro de poco dejar de ser considerado como “pequeño”, como lo ha sido hasta no hace mucho, a pesar del índice sobre cantidad de habitantes que siempre mostró dicho país.

Ciertamente, los volúmenes comercializados en Brasil resultaban incomparablemente inferiores a los de países del llamado Primer Mundo, y su consumo per cápita -por la situación de sus amplios bolsones de pobreza- aparecía siempre en el fondo de las estadísticas. Esta apreciación es la que se utilizaba hasta hace poco para definir al mercado brasileño, y es la que ha llevado a la confusión y el error a muchos empresarios poco avisados.

Recientemente, un banco de inversiones con sede en Londres, el Dresdner Kleinwort Benson, divulgó un estudio mediante el cual se cotejan las flotas de vehículos con respecto a la población de algunos países. El Brasil ocupa una posición remota en esa lista: posee 11 habitantes por automóvil, contra 7,5 en México y 6 en la Argentina. En la base de este tipo de análisis, los expertos tienden a caer en una visión convencional, expuesta casi siempre como verdad científica. Por ejemplo la distribución de la renta, que ya era perversa, habría empeorado en relación al período 1985/92, según apareció publicado hace poco en la Gazeta Mercantil, en base a datos aportados por economistas del Ipea, un órgano de sondeo vinculado al Gobierno Federal.

Pero las nuevas modalidades de análisis señalan que por detrás de las “fotografías” estadísticas, como las de Kleinwort Benson y del Ipea, lo que resulta relevante es que existe más de una manera de ver esos números. Cuando son examinados más críticamente, lo que muchas veces surge son hechos como los mencionados al principio de este informe. En esos datos, y no en la habitual colección de cifras congeladas, está el mercado real del Brasil.

En la vida práctica ese es el mercado que cuenta, en el cual se consume, se invierte y se realizan negocios de verdad, y lo cierto es que sus proporciones están tornándose muy respetables.

Observemos el caso de los automóviles. Si en lugar de utilizar el criterio de análisis per cápita nacional, en el que se incorporan estados como Acre y Maranhão y se divide todo por 140 millones de habitantes, y consideramos solamente São Paulo, la visión varía radicalmente. En la mayor ciudad brasileña ruedan hoy más de 4,6 millones de vehículos. O sea, aproximadamente, un automóvil por cada dos habitantes. Un promedio semejante al de Alemania, Gran Bretaña y Bélgica. Y si tomamos todo el Estado, este índice no desciende mucho -acercándose al de Argentina-, para un espacio geográfico reducido donde vive una población dos millones más alta que la de nuestro país, varias veces superior a la de muchos países europeos, y todo en un territorio apenas mayor que el de la provincia de Buenos Aires.

Lo mismo sucede con respecto a numerosos y diversos productos. El consumo de hamburguesas en el Gran São Paulo, por ejemplo, es 140 % superior al restante del país. Resulta evidente que las instaladoras y las redes de *fast food*, al evaluar el verdadero tamaño del “mercado brasileño”, se fijan mucho más en lo que está sucediendo en São Paulo y en otras áreas de consumo masivo que en las estadísticas convencionales.

Estas proporciones localizadas, o focalizadas, con las que verdaderamente se mueven los inversores nacionales o extranjeros, están sugiriendo que con una buena administración el

consumo de otras capitales y regiones podría crecer. Es así que, por caso, la Anfavea (Asociación Brasileña de Fabricantes de Vehículos) prevé que en cinco años las ventas de automotores se elevarán de 1,7 a 2,5 millones anuales. De comprobarse estas proyecciones, el Brasil avanzará de la séptima a la cuarta posición entre los mayores mercados internacionales, apenas detrás de Estados Unidos, Japón y Alemania.

Esto explica por qué la industria automotriz argentina, enganchada a la locomotora comercial que implica el mercado brasileño, es uno de los sectores que mayor dinámica ha mostrado en el último quinquenio en cuanto a innovación y desempeño exportador. Y explica además por qué es importante que Misiones y las provincias vecinas del NEA comiencen a plantearse ofrecer su territorio para la radicación de fábricas de autopartes, para surtir a las cercanas plantas montadoras del Sur brasileño aprovechando ventajas comparativas ofrecidas por nuestro mercado y nuestro nivel de capacitación de mano de obra, pero muy especialmente por las ventajas de flete gracias a la cercanía que poseemos. Ciertamente no se trata de un elemento menor, y no es ocioso señalar que aparece definido como viable en trabajos elaborados por entidades de la talla de Price Waterhouse.

Este aspecto, desde ya, implica avanzar sobre viejos conceptos que nos hacen pensarnos exclusivamente como zona proveedora de agroproducción y derivados. E implica además establecer nuevos contactos en este segmento, de la misma forma que Santa Catarina y Paraná en Brasil han diseñado una política agresiva orientada a la radicación de automotrices. Nuestra ubicación equidistante de Córdoba y de Curitiba, y los innegables lazos que relacionan ambas áreas industrializadoras y que pasan por nuestro territorio, deberían llevarnos a repensar nuestra estrategia de industrialización para los próximos años, así como de infraestructura de transporte (ferrocarril), y ciertamente no tememos equivocarnos al indicar la industria automotriz como uno de los segmentos que podrían constituir el despegue de Misiones.

Pero retornemos al eje principal de nuestro informe, que servirá para definir otras áreas de interés. Es que para la

dimensión y capacidad de nuestra oferta regional, inclusive la media brasileña -tomada fríamente y sin incorporar las nuevas modalidades de análisis- se torna expresiva, en gran parte por el aumento general del consumo en los últimos años.

Es el caso de productos como suavizantes para el lavado de ropas, pastas alimenticias y dentífricos, además de los ya citados biscochos y galletitas. También para los chocolates, donde muchas PyMEs argentinas han resultado beneficiadas, ya que los brasileños consumieron en promedio 715 gramos de este producto en el último año, más del doble en relación con el inicio de la década.

Otro consumo que evolucionó con marcada energía, y que nos interesa a los misioneros por aparecer también mencionado en el citado estudio de la Price Waterhouse, es el de derivados lácteos. En este segmento, por ejemplo, el consumo de yogurt evolucionó de 840 gramos hasta 1,73 kilo desde inicio de los 90. Además, el brasileño bebe hoy 420 gramos de leche saborizada al año, igual a lo que consume un dinamarqués. Estas son las cantidades destacadas en el relatorio de las consultoras que diferencian el mercado brasileño como realmente es, del mercado brasileño existente en la imaginación de los analistas político-económicos tradicionales.

El consumo de dentífricos es otro diferenciador, al contrario de lo que piensan muchos de los analistas que definen al Brasil como un país con el lastre de enormes bolsones de pobreza, incluyendo al ex presidente João Figueiredo, para quien los brasileños no se lavan los dientes. Estimado en 451 gramos anuales, el consumo por habitante de cremas dentales en Brasil es superior a los de Inglaterra y Francia. Dato que ayuda a entender por qué a inicios de 1995 una compañía global como Colgate pagó mil millones de dólares a la American Home Products para incorporar la marca Kolinol, líder en el mercado brasileño, y explica por qué hoy los argentinos compramos dentífricos de esta marca con texto bilingüe en sus envases.

La Colgate, que se fija más en las cifras relevantes y menos en lo que creen el general Figueiredo y los habituales críticos del neoliberalismo por el neoliberalismo en sí, ya

anunció inversiones , en sus nuevas fábricas del Brasil, por encima de los 200 millones de dólares de aquí hasta el 2001. Según el área de márketing de la Kolinós Brasil, el mercado de la higiene bucal crecerá todavía en gran medida.

Esta previsión gana dimensión al comprobar que el Brasil ocupa hoy la cuarta colocación mundial en facturación de productos de higiene bucal. Atentos a este mercado de la vida real, los capitales están siendo atraídos también hacia otros sectores, que van creciendo a medida que inmensas capas de población brasileñas van accediendo a niveles de consumo que, habituales para el Primer Mundo, eran considerados hasta hace poco como “semisuntuarios” para grandes sectores de dicha sociedad.

Es el caso de los pañales descartables que, a partir de la apertura económica y las sucesivas caídas de precio, han aumentado sus ventas de manera geométrica desde el inicio de la década. Los volúmenes simplemente se sextuplicaron desde 1993, y cubrieron 1300 millones de unidades el año pasado, transformándose en un segmento que moviliza 800 millones de dólares anuales. Una suma más que justificada para atraer la atención de nuevos inversores.

Hace poco, la americana Kimberley Clark, uno de los mayores fabricantes mundiales en el ítem de cuidados personales, adquirió el 51 % de la Kenko, que ostentaba el liderazgo brasileño en este sector. Y la Kimberley es apenas uno entre varios inversores que se habían retirado y están regresando a operar en el Brasil, según la firma internacional de inversiones JP Morgan. Según esta consultora, la razón de los retornos debe ser buscada en que dentro de la economía brasileña *realmente* está creciendo la renta per cápita, con una tendencia a aumentar sustancialmente hasta el año 2000. El Brasil figura, al lado de China y Corea del Sur (estos últimos hasta poco antes de la crisis), entre los países emergentes que a inicios del próximo milenio habrán duplicado su contingente de consumidores con renta por encima de los 10.000 dólares anuales. Esta proyección aparece en un estudio de la consultora Ernst & Young, y confirma la tendencia que habíamos marcado en informes anteriores acerca de la nueva situación internacional de nuestros países emergentes: la

necesidad del Primer Mundo de buscar nuevos mercados para dar salida a su saturada producción, y el nivel muy bajo de necesidades básicas o “suntuarias” satisfechas observado en ellos, lo que ofrece un *back ground* muy especial de crecimiento rápido, que resulta altamente interesante para muchos segmentos productivos.

Y no es un dato menor investigar la emergencia (en este caso por salir de sumergidos) de estos mercados a partir de las inversiones realizadas por las empresas. Cabe preguntarse, al observar esas cifras verdaderamente colosales, qué capacidad de esparcir renta poseen: cada nueva radicación significan puestos de trabajo, formales o informales, o mayor renta por persona empleada (una de las cifras favoritas del presidente Menem) o inclusive el surgimiento de subsidiarias que a su vez generan, en pequeña escala, un fenómeno similar.

Al calor de esta evidencia, otros productos cuyo consumo era incipiente comenzaron a ganar escala en Brasil. Las ventas de bebidas isotónicas (tipo Gatorade) crecieron de apenas 1,6 millón de litros en 1990 hasta 30,7 millones el año pasado. En dinero, este nuevo negocio -evaluado en este momento en poco más de 100 millones de dólares anuales- todavía es un grano de arena en el mercado de bebidas, pero su potencial es promisorio: su valorización en estos últimos años, según la consultora Nielsen, superó el 800 %.

Es significativo, también, el caso de los yogures y los postres crema envasados, que se utilizan muchas veces como una especie de barómetro del consumo global. Antes de la estabilidad de la moneda, cuando existió la denominada “burbuja de consumo” del Cruzado, las ventas crecían, pero rápidamente se marchitaban en cuestión de semanas. Después del Plan Real, por el contrario, las ventas no sólo crecieron sino que además pasaron a equilibrarse en niveles muy superiores. Según estudios de la Nestlé, en Brasil se consumieron 450.000 toneladas de yogur el año pasado, contra 170 mil toneladas que se consumían apenas tres años antes, y sólo este segmento de los yogures movilizó encima de 700 millones de dólares. Además, se evalúa el precio de este sector en un valor de más del doble en relación a 1993, en los casos donde multinacionales

ofrecieron comprar marcas brasileñas conocidas. Con tales cifras, la Nestlé y otras firmas -entre las que se incluyen varias argentinas, aprovechando nuestro *know how* más desarrollado en este segmento- se animaron a invertir en el aumento y la diversificación de líneas. Este sector es otro -como dijéramos más atrás- que puede resultar beneficioso para Misiones, aprovechando las ventajas comparativas de plantel vacuno en crecimiento, mejor tecnología argentina de producción y menores costos de fletes para ingresar al mercado brasileño.

Brasil es un mercado que ha cambiado significativamente en cuanto a derivados lácteos, ya que anteriormente los volúmenes eran de pequeña escala y la rentabilidad oscilaba mucho, tornando casi impracticable el desarrollo de dicho mercado. Las industrias limitaban sus negocios a los sabores básicos, pero entonces llegó la estabilidad y logró reducir drásticamente la incertidumbre empresarial respecto a la planificación de las inversiones. Según estudios de la consultora Booz-Allen & Hamilton, en 1996 sólo la Nestlé lanzó 17 variedades de *petit suisse*. Otra novedad surgida en ese período fueron las bebidas lácteas envasadas en embalajes de un litro, cuyas ventas corresponden ahora a un tercio del segmento de los yogures. Para estas industrias, diversificación de líneas y aumento de ofertas al consumidor significan ampliación del mercado y de la facturación.

Pero además existe un claro movimiento de *upgrade* en la dirección de marcas y productos más caros, según la procesadora estatal de datos Ibope. Una tendencia que es confirmada por los estudios realizados dentro de la Quaker, dueña de las marcas Toddy, Gatorade, y de líneas de productos que van de la avena a las pastas y las sardinas en lata. Según el área de márketing de esta empresa, hoy las ventas de productos de avena saborizada que cuestan 50 % más caros que la clásica, están creciendo más rápidamente. En la línea de pastas producidas por la Adria, otra marca del grupo, fueron lanzadas recientemente tres nuevas versiones de macarrones dentro de la faja *premium*. Un argumento que echa por tierra el justificativo de algunos empresarios argentinos, acerca de que no consiguen ingresar al

mercado brasileño porque sus productos resultan allí de mucha calidad y por tanto más caros que los habituales.

Esta mutación de la oferta y el consumo, para quienes conocemos el Brasil desde tiempo atrás, se confirma sólo con observar las abigarradas góndolas de los supermercados, que contrastan en su colorido y variedad con las monótonas y menos cualificadas ofertas de hace apenas una década atrás. Y transformaciones mercadológicas de este porte sólo pueden materializarse porque existe dinero disponible. Es lo que comprueba, por ejemplo, un estudio sobre el potencial de consumo nacional brasileño realizado por la Target, una consultora de São Paulo. En 1997, según la Target, hubo en el bolsillo de los consumidores que viven en áreas urbanas una disponibilidad para compra de 26 mil millones de dólares más de los que hubo el año anterior. Ese es el dinero que está siendo disputado por las empresas.

De ese total, se prevé que un 40 % corresponderá a gastos de personas de los segmentos de consumo C y D, un público con rentas de 200 a 1000 reales por mes. La Target realizó sus relevamientos mediante datos del IBGE (similar a nuestro INDEC), complementados con índices provistos por diversas industrias y con entrevistas domiciliarias. Este estudio de la consultora paulista muestra cómo evolucionó el consumo per cápita en el Brasil: consumidores pertenecientes a los segmentos C y D deberán gastar este año el equivalente a 1850 dólares por persona. Nada que impresione mucho, si lo comparamos con lo que puede gastar por cabeza el segmento medio-alto en una tarde de shopping. Pero este dato debe ser cotejado tomando en cuenta dos elementos: el primero es que esos 1850 dólares eran apenas 350 en 1989, y el segundo es que multiplicados por el número de brasileños de los segmentos C y D, resultan una abultada cifra. Precizando más, 149 mil millones de dólares.

Según la Universidad de São Paulo la propensión al consumo siempre existió en el Brasil, a causa de una demanda históricamente reprimida. Y sus economistas señalan lo que sucedió en la época del Plan Cruzado, cuando un cierto lapso de

estabilidad -aunque ilusoria- disparó la demanda de forma geométrica. Según estos análisis, lo que logró el Plan Real fue una distribución de la renta de forma progresiva, menos “estelar” pero más duradera.

Algunos datos del IBGE ayudan a entender mejor esta situación, al señalar que el rendimiento medio mensual de los domicilios pasó de 519 reales en 1992, a 719 reales en setiembre de 1995, lo que representó un crecimiento del 38 %. Computada la ganancia en salarios mínimos, se verificó una elevación de la renta media de 5,2 hasta 7,2 salarios mínimos por domicilios donde residen en promedio cinco personas (algo similar, y ya mencionamos este argumento de nuestra Presidencia, acontece en la Argentina). Otro dato interesante es que el número de trabajadores con rendimiento de hasta un salario mínimo cayó de 21,5 % en 1993 a 16,4 % en 1995 (no poseemos datos más actualizados), o sea que se advierte una tendencia a un mayor porcentaje de trabajadores percibiendo salarios por encima del mínimo.

Según las investigaciones del IBGE, hubo un aumento de la renta en todos los segmentos sociales, pero ese aumento fue más acentuado en la parcela menos pudiente de la población: la faja del 10 % de la sociedad con menor rendimiento duplicó su renta en salarios mínimos. Otra información divulgada recientemente por el Instituto, muestra que desde 1992 viene acumulándose un crecimiento del 42 % en el salario industrial promedio. Quien logró mantener su empleo, en general, vio reforzado su ingreso mensual.

Por cierto que durante ese período se dio una drástica reducción de los puestos de trabajo en la industria. Una fracción de los desempleados, en ese lapso, fue absorbida por sectores como la construcción civil, el comercio y otros servicios, que ampliaron su demanda de empleados, o pasaron a trabajar por cuenta propia. Es por eso que el mercado continuó creciendo, en lugar de derrumbarse. En el sector de servicios, por ejemplo, el número de empleos creció de 5,6 millones hasta 6,4 millones. Simétricamente, el comercio minorista de los principales centros urbanos creció más de un cincuenta por ciento en lo que va de esta década. Otro elemento que muestran las encuestas del IBGE es el altísimo porcentaje de

actividades “en negro”, donde además resalta el cambio de signo de las mismas, con un mayor peso en aquellas propias de los segmentos B y C que de el D, históricamente el más informal. Algo similar ocurrió en Italia, y tal vez deba buscarse en este fenómeno -difícil de registrar y computar- una de las causas del contraste entre las cifras de ingreso habituales y la lectura que el mercado real permite.

Al cuadro de mejoramiento del presupuesto doméstico se deben sumar las facilidades para acceder al crédito, algo inexistente en épocas pre-Real, cuando se leía en casi todos los negocios “no aceptamos tarjetas de crédito”. En este aspecto, para grandes sectores de la población poco importan los colosales intereses cobrados en el sector minorista. Lo que importa es el valor físico y fijo de la prestación, que en los últimos tres años se tornó accesible para una cantidad cada vez mayor de personas. Ese “dinero flotante” tampoco forma parte del análisis tradicional mercadológico, por lo menos con la importancia que debería. En el Brasil, para más adelante quedarán los movimientos de resistencia contra los altos intereses de las tarjetas, como observamos actualmente en nuestro país: hoy lo que les interesa es comprar, y comprar mucho.

De esta manera, resulta más fácil entender por qué el Brasil se tornó en el tercer mayor mercado mundial de televisores, con 10 millones de unidades vendidas en 1997 y estimativas de 11,5 para este año de mundial de fútbol. La Eletros, Asociación Brasileña de Fabricantes de Televisores, estimaba que en 1997 poseían un aparato receptor 71,5 % de los hogares, contra un 50,2 % en 1993. Una realidad que también explica por qué desde Misiones estamos vendiendo electrodomésticos en las zonas fronterizas del vecino país.

Esta situación de crecimiento y sobre todo diversificación del consumo, no parece que vaya a agotarse por ahora, a pesar de las crisis “globalizadoras” vividas y las que seguramente deberemos vivir todavía. Es claro que en los próximos años el crecimiento en volúmenes será menor, del 10 al 15 % anuales. Pero según la Philips brasileña eso no significará reducción de la actividad, ya que de acuerdo con sus estudios el volumen de aparatos más caros

y sofisticados fue duplicado, y alcanzó el 16 % de las ventas después de ser promulgado el Plan Real. La Philips, en consecuencia, está apostando a un nicho promisorio: equipamiento de TV con pantalla gigante, y comenzó en 1997 la fabricación de cinescopios para los fabricantes nacionales. Estos aparatos de pantalla grande representan todavía un 10 % del volumen de ventas y un 20 % del valor de las mismas, pero esperan alcanzar el 25 % este año.

La Philips comenzó también a producir monitores para computadoras, y de sus líneas de producción salieron 400 mil unidades en 1997. Con más de un millón de computadores vendidos durante 1996 en el Brasil, la escala pasó a resultar interesante para esta empresa, como para lanzarse a fabricar este tipo de producto. Pero en verdad, lo que torna atrayente al mercado brasileño es que en el mismo se observa una serie de equipamientos con tasas bastante modestas de saturación en el consumo. Los hornos de microondas, por ejemplo, apenas están presentes en un poco menos del 10 % de los hogares brasileños. Apuntando a ese potencial, la Panasonic lanzó una campaña que incluye sorteos de viajes y televisores para atraer clientes. La meta, que la empresa prefirió no comentar, sería comercializar 100 mil unidades durante los meses de la campaña.

El potencial, en tanto se mantenga la relativa estabilidad de la moneda, resulta inmenso. Según un estudio realizado por el Banco Bic, existen hoy en Brasil 9,3 millones de familias de baja renta (hasta diez salarios mínimos por mes) que no disponen de heladera, además de otras 25 millones sin lavarropa. En este marco, las simulaciones de mercado del Banco Bic fueron hechas en base a ponderaciones que consideran la disponibilidad de renta y las condiciones de crédito de la plaza. Según la Universidad de Rio de Janeiro, el aumento del crédito es el principal factor que explica el crecimiento del consumo de las clases populares en los últimos tres años, así como también contribuye el reajuste del 42 % en el salario mínimo durante ese período.

La simulación del Bic constató, por ejemplo, que esas familias destinan el 27,6 % de su renta mensual a gastos no esenciales. Y un dato relevante es que el total de hogares en la faja de

5 a 10 salarios mínimos mensuales aumentó de 6,5 millones en 1993, hasta 8,2 millones en 1995 (no ofrece datos más recientes). Las proyecciones del Bic indican que se recalentarán las ventas de heladeras y máquinas lavarropas durante este año, a un ritmo todavía superior al de 1997.

Esta descripción puede sugerir que ciertas industrias pasaron a preocuparse exclusivamente por la producción de modelos básicos más baratos, apostando así a alcanzar altos volúmenes para garantizar el lucro. Pero existe cierta exageración respecto de los llamados “productos populares”. Es verdad que los llamados automóviles populares -o sea los menos caros de la lista de precios- representan 56 % de las ventas totales. Son vehículos que cuestan hasta 12 mil reales y que hicieron disparar el nivel de ventas del sector. Pero a medida que se examinan otros bienes durables de menor valor, aparecen las salvedades. Al ingresar al mercado por la vía del crédito, pagando dos o tres docenas de prestaciones blandas, los consumidores de baja renta muchas veces buscan productos con un mínimo de sofisticación, en un comportamiento totalmente diferente de quien compra al contado.

Sustentando esta tesis, según datos de la dirección comercial de la Multibrás, dueña de las marcas Brastemp y Consul, las ventas de heladeras de una puerta crecieron 39 % en 1996, pero con una tasa apenas 10 % superior a la de los modelos más caros. Como en el caso de los televisores, la Multibrás prevé negocios firmes en los próximos años principalmente por cuenta de la elevada tasa de obsolescencia. Las heladeras instaladas en la mayoría (un 78 % aproximadamente) de los hogares brasileños tienen un promedio de 13 a 14 años de antigüedad. En otros países, esa edad oscila entre 8 y diez años. Como los consumidores de baja renta hace mucho que no podían ir de compras, se transforman en una especie de emblema en este período, formando una clientela numerosa e importante. Pero no son el único pilar de sustento de este mercado emergente.

La verdad es que numerosos empresarios están descubriendo, en la práctica, que el Brasil de alguna manera es más que sus simples estadísticas. Muchas empresas afirman que para

obtener éxito en este mercado, a veces es necesario orientarse más por el instinto vendedor que por la matemática. Es el caso de Natura, empresa de cosméticos con sede en São Paulo, que en caso de haberse orientado por las estadísticas jamás hubiera lanzado, años atrás, su línea de productos “*Mamãe y Bebê*”. Todo indicaba que el volumen sería pequeño, pero hoy esa línea representa el 10 % de los 830 millones de dólares facturados por la Natura el año pasado.

En Brasil es necesaria cierta dosis de osadía para crear hábitos no extendidos. Así lo demuestra la fábrica de soda en sifones que se instaló en Chapecó, de la mano del apoyo técnico brindado por una empresa de Misiones. Los brasileños ni siquiera conocían el sifón, pero hoy esta mediana empresa ya posee franquicias en las mayores ciudades del Sur del Brasil. Yendo más atrás, a la década de los 70, fue lo que sucedió con la mayonesa envasada: las amas de casa no acostumbraban comprar ese tipo de producto, hasta que llegó la Helman’s. De la misma manera, la Natura lanzó hace casi una década atrás el primer jabón líquido del mercado, un tipo de producto que hoy constituye el 20 % de las ventas en esa categoría.

Natura es una de las empresas que acostumbran sondear el país en busca de consumidores en las pequeñas y medianas ciudades, porque desde inicios de la década de los 80 las ciudades de más de un millón de habitantes, que antes detentaban el 78 % de los recursos totales del sistema financiero, fueron decreciendo en ese porcentual hasta llegar al actual 64 %. Es decir que las ciudades de menos de un millón detentan hoy ese porcentual de los recursos, como observan numerosos especialistas en geografía del consumo.

Dentro de este panorama es que las empresas multinacionales han anunciado inversiones en volúmenes sin precedentes en el mercado brasileño. Para comenzar, es bueno echar una mirada sobre la lista de los interesados: de las mayores 500 empresas transnacionales del mundo, 382 poseen en este momento operaciones en el Brasil, país que ostenta también la economía más internacionalizada entre los mercados emergentes. Mucho más que la nuestra, aunque resulte difícil de creer. El Brasil, hoy, es el mayor receptor de inversiones de empresas americanas, alemanas, francesas,

italianas, suecas, suizas y holandesas. Y hay un dato que sirve de medida para entender con claridad este aspecto, que muy pocos conocen: hoy existen en Brasil más capitales industriales procedentes de los Estados Unidos que en el mismo Japón.

Ciertamente, todo este dinero colocado en el vecino país no está derramando lágrimas sobre la distribución negativa de la renta, el bajo consumo per cápita o la falta de consumidores. Tal vez no exista mayor contraste entre la percepción convencional y la realidad del mercado, que el movimiento de la industria automovilística. En este sector están siendo aplicados 20 mil millones de dólares hasta el año 2000, volumen superior al de cualquier otro país. Según la Anfavea, la mencionada asociación brasileña de fabricantes de vehículos, dentro de poco ningún otro mercado del mundo tendrá tanta diversidad de marcas como el Brasil. Además, las empresas están yendo hacia este país no sólo para montar una plataforma de exportaciones: lo que las atrae es el mercado interno primero, y el del Mercosur y sus dos asociados después.

Ya en 1996 multinacionales de todo tipo habían aplicado en Brasil 9,6 mil millones de dólares, una cifra realmente espectacular. Según la Sobeet, entidad dedicada a estudiar la globalización de mercados y negocios, ésta fue la primera vez que el sector de servicios sobrepasó al industrial en el Brasil (algo que había sucedido en el nuestro ya mucho antes). El sector terciario representó un 62 % del total, cuando la media histórica era de 30 %. Y esto se debió a la privatización de los servicios públicos y al ingreso de capitales en áreas como seguros e inversiones inmobiliarias. Según las proyecciones de la Sobeet, en un horizonte hasta el final del siglo entrarán a este país entre 10 y 12 mil millones de dólares cada año.

Y lo que es más importante, esta cifra no incluye las reinversiones de las empresas extranjeras. Los datos más recientes del Banco Central, recolectados por la Sobeet, apuntan reinversiones del orden de los 447 millones de dólares en 1996, pero según la consultora esta estadística está subestimada. Para ellos, se trata de un número ridículamente bajo, ya que al investigar publicaciones del Departamento de Comercio de los Estados Unidos

descubrieron que sólo las empresas de origen norteamericano habían reinvertido 2,2 mil millones de dólares en Brasil en ese mismo período.

Los analistas afirman que en los próximos dos o tres años, buena parte de los ingresos de capitales van a estar relacionados a las privatizaciones, ***pero no deberán sobrepasar la mitad del valor total de los ingresos***, ya que el Brasil posee una carpeta de oportunidades mucho más diversificada que otros países en desarrollo.

El caso de las *fast food*, como dijéramos más atrás, fue y continua siendo un caso testigo (o sintomático) dentro de esta carpeta de atracciones. Se espera observar una continuidad de su crecimiento vertiginoso, y Brasil podría pasar de la séptima a la cuarta colocación internacional de este consumo en sólo cinco años. Son las expectativas de empresas como la Mc Donald's por ejemplo, cuya filial brasileña es hoy una de las cinco que más crecen en el mundo. Si las mencionadas metas se concretaran, las franquicias brasileñas pasarán a vender más hamburguesas que las inglesas y las australianas. Con una inversión prevista de 500 millones de dólares, la Mc Donald's quiere más que duplicar sus redes actuales de 339 puntos de venta, llegando a los 795 en el año 2000. El número de empleados debe duplicarse también, y alcanzar los 55 mil, lo que colocará a la Mc Donald's como uno de los mayores empleadores del Brasil. Tendrá más puestos de trabajo, por ejemplo, de los que jamás llegó a tener la Volkswagen.

Muy atenta respecto de la clientela de baja renta, la Mc Donald's está esparciendo sus puntos de venta en barrios de la periferia. Esta empresa encaró además apresuradamente un proceso de regionalización, ya que abrirá hamburgueserías en Sergipe, Rio Grande do Norte y Mato Grosso do Sul, pretendiendo promediar 1998 con operaciones en 16 estados del Brasil. Es que después del Plan Real, los volúmenes de la oferente de *fast food* lograron más que duplicarse: sólo en 1996 fueron vendidos más de 50 millones de la hamburguesa Big Mac.

Otra marca mundial, la Coca Cola, observa cifras prometedoras en el futuro. El Brasil ya es hoy el tercer mercado

de Coca Cola, detrás del norteamericano y el mexicano. En 1996, los mexicanos consumieron 7.5 mil millones de litros de esta gaseosa, mientras que los brasileños bebieron 5.1, aunque comparando la tasa de crecimiento de volúmenes desde 1994 se observa un 47,7 % en el Brasil, contra un 5 % en México. En ese período, tanto los volúmenes como el consumo per cápita de esta gaseosa avanzaron mucho más rápido en Brasil que en los Estados Unidos, el Japón o Alemania. Puede demorar cinco o diez años, pero Brasil seguramente adelantará a México en este tipo de comercialización, por una razón muy simple: nuestros vecinos son más y tienen mayor potencial de consumo.

En 1993, los brasileños consumían 6 mil millones de litros de gaseosas, que fueron 9.8 mil millones en 1996 y más de 10 mil millones el año pasado. Y no sólo las megacorporaciones tienen espacio allí: la riograndense Fruki, dueña de la Fruki Cola, es un ejemplo. Su producción de gaseosas alcanzó los 60 millones de litros en 1996, seis veces superior a la de 1993. En Rio Grande do Sul, el Plan Real colocó 3 millones de nuevos consumidores en el mercado, según los directivos de esta empresa, lo que constituye un Uruguay entero.

El caso de la Coca Cola ilustra cómo algunas multinacionales razonan al firmar cheques para nuevas inversiones, ya que la mitad de la proyección está basada en el potencial futuro. En este final de milenio, la Coca Cola está invirtiendo en Brasil 4 mil millones de dólares en nuevas fábricas, aumento de capacidad y programas de marketing: una inversión mayor sólo se puede observar en China. Y a ejemplo de otras compañías, la filial brasileña pasó a dedicar atención estratégica a los contrastes regionales. La Coca Cola dividió su operación en Norte y Sur, donde las ventas de la división Norte están creciendo a ritmo mucho más acelerado que el Sur, en una proporción de 14 % contra 8 %. Explica también por qué empresas de este porte, al igual que Parmalat, exploran nuevas bebidas -como los derivados de la yerba mate- que implican bajo precio, alta calidad y elevados volúmenes de materia prima. O sea escala y *target* muy claro: el Nordeste brasileño.

Muchos analistas de escritorio (de la *academia do fracasso*, según los brasileños) seguramente afirmarán que en el Nordeste las ventas de gaseosas y de yerba mate para tereré crecen apenas por causa del calor constante y de un poco más de dinero en el bolso de los sectores humildes. Pero si aplicamos las nuevas reglas de análisis, podremos ver que la realidad no tiene nada que ver con eso. El Nordeste fue la región brasileña que en los últimos dos años presentó la mayor cantidad de ítems con ventas superiores a las de 1995. De las 133 categorías de productos investigadas por la consultora Nielsen (alimentos y bebidas, productos de higiene personal y de limpieza) un notable 87 % tuvieron ventas mayores que las verificadas durante 1995. Es un promedio superior al nacional, que registra un crecimiento del 72 % en estos ítems. Pero lo más importante es que esta cifra es mayor inclusive que la verificada en el Gran São Paulo, donde sólo el 65 % de estos productos continuaron ascendentes en sus ventas.

Estos son los hechos que explican por qué empresas como la Coca Cola o la Gessy Lever comienzan a rediseñar el mapa del consumo en el Brasil. La Gessy Lever, en verdad, construye hoy en el Nordeste un laboratorio de nuevos productos para consumidores de baja renta. Su destinatario es una población de 35 millones de personas con una renta mensual inferior a los 300 reales. La empresa -básicamente- cree que es posible vender volúmenes expresivos en ese mercado, y comenzó con el lanzamiento del jabón en polvo Ala, que en apenas seis meses conquistó una participación del 30 % del mercado en Fortaleza, donde fue testeado. Vendido en paquetes de plástico de 500 gramos, Ala cuesta la mitad de un paquete equivalente de Omo, la gran marca de Gessy Lever, y fue diseñado especialmente para esta región.

Por supuesto, no se trata de un producto destinado a máquinas lavarropa, por la excelente razón de que apenas el 10 % de los hogares nordestinos poseen dicho equipamiento. Los analistas de Lever convivieron con las amas de casa, junto a los piletones y riachos que utilizan para lavar, intentando descubrir sus hábitos de compra y preferencias en cuanto al perfume del detergente en polvo. Para lograr que Ala llegue a las pequeñas tiendas de barrios

distantes, la Lever tuvo que reestudiar también sus rutas de distribución, y para promover el jabón en polvo estos humildes puestos de venta serán repintados con los colores del embalaje de Ala. Por último, para producirlo fue inaugurada una nueva fábrica en Igarassu, cerca de Recife.

Esto se llama “crear mercado”, especialmente en regiones donde nadie diría que el mercado existe. Una modalidad que, por las características de abundancia y bajo precio de nuestra yerba mate, debería ser estudiada muy de cerca por nuestros empresarios (ver capítulo 1, sobre propuesta de trabajo en Brasil).

Pero volviendo a la Lever, el Brasil no es el primer país donde esta empresa “crea” un mercado en el cual las estadísticas dicen que no existe mercado alguno: está aprovechando los conocimientos adquiridos en la India, donde el Ala hindú se llama Wheel. Llegó a los mostradores diez años atrás, cuando la Lever estaba perdiendo mercado frente a la competencia local, que ofrecía este ítem a un precio inferior al de la multinacional. Tal como en Brasil, la publicidad de Wheel buscaba el segmento de baja renta, y el resultado es que la participación de este producto alcanza hoy un 30% del mercado hindú. Pero el proyecto brasileño es más ambicioso, ya que prevé toda una cartera de productos de bajo costo en cuanto a higiene personal y alimentos.

Según la dirección corporativa de la Lever, la mayoría de los productos brasileños fueron diseñados para la clase media, mientras que en el Brasil existe un potencial de consumo que no está siendo correcta y específicamente explotado. Si todo sale según lo previsto, esos productos de bajo costo tendrán después distribución nacional.

El Brasil está entre los cinco mayores mercados de la Lever en todo el mundo, y en Valinhos -interior del estado de São Paulo- está instalada la mayor fábrica de la corporación en todo el mundo (como les gusta decir a los brasileños: *a maior do mundo inteiro*). La primera y la segunda unidad mundial de detergentes en polvo de la Lever también operan en este país, así como la segunda

mayor fábrica de productos de higiene personal. Y no es difícil entender la razón de esto, ya que en 1996 el mercado de jabones y detergentes generó un volumen de ventas de 938 millones de dólares. Una cifra superior en más de dos veces a la movilizadora en el año 1992.

Según pesquisas de la Xerox, la definición del mercado brasileño sólo puede ser como "gigantezco". Dueña del 75% de las ventas de fotocopiadoras, la Xerox do Brasil posee cerca de 150 mil clientes esparcidos en todo el país. Aunque esta cifra parece más que suficiente, la Xerox acaba de "mapear" (ubicar en el mapa) otras 600 mil pequeñas empresas, clientes potenciales de sus productos que nunca antes fueron asediadas por la competencia. La Xerox tiene prisa por conquistarlas, y para eso acaba de cuadruplicar su fuerza de ventas llegando a los 2000 representantes.

Según su director de ventas, son inmensas las oportunidades a futuro que se abren, mientras que ya la facturación de 1996 -con 1.4 mil millones de dólares- colocaba a la filial brasileña de la Xerox como la segunda del grupo en el mundo, apenas detrás de la operadora japonesa. La cuarta mayor fábrica de la corporación tiene sede en Manaus, y sus operaciones en el Gran São Paulo superan a las de Italia entera, mientras la Xerox en Curitiba factura más que en todo Chile.

Este potencial está generando una especie de redescubrimiento del mercado brasileño. El caso de la norteamericana Emerson Electric, que produce componentes electrónicos para la industria, resulta esclarecedor: se trata de una empresa "legendaria", por ser la única compañía norteamericana cuyos lucros y dividendos crecen ininterrumpidamente desde hace 39 años. Para garantizar la mantención de ese título en el futuro, la Emerson decidió, a inicios de esta década, internacionalizar sus operaciones. Y hoy recoge más del 45 % de sus ganancias fuera de los Estados Unidos, porque hace poco más de dos años un ejecutivo de Rio Grande do Sul, que estaba entonces al frente de la filial Venezuela, elaboró un plan de lanzamiento de negocios en Brasil.

La facturación de la Emerson en el Brasil no sobrepasaba la faja de los 50 millones de dólares anuales. La prospectiva del ejecutivo “gaúsho”, durante un encuentro con el *board* internacional en Saint Louis (EUA), fue que la facturación por la actividad brasileña podría alcanzar los 250 millones de dólares antes del 2000, para enseguida sobrepasar los 400 millones. Esa cifra es nada más y nada menos que el equivalente de todo lo que la Emerson factura en Canadá, y todo parece indicar que tal objetivo se está alcanzando. El cronograma de metas asumido por los ejecutivos está siendo cumplido, y lograron sobrepasar los 100 millones de dólares de facturación ya en el año pasado. Según la Emerson, nunca hubo antes para ellos una oportunidad como la que actualmente se les ofrece en el Brasil.

En apenas dos meses el plan fue colocado en ejecución. En octubre de 1995 desembarcaban en São Paulo, donde vislumbraron ventas promisorias de válvulas y compresores para la industria de la celulosa y el papel, el petróleo y el gas. Su objetivo es conquistar el liderazgo en abastecimiento de motores y termostatos para fabricantes de línea blanca y otros bienes durables. Y al igual de lo que está haciendo en el resto del mundo, la empresa intenta ampliar su penetración en el mercado brasileño a través de adquisiciones de compañías locales. Dos empresas de válvulas y de medición ya fueron compradas, y tienen en sus manos otras seis cartas de intención para adquirir otras cuatro empresas. El aliento de la Emerson para incorporar empresas en todo el mundo puede ser evaluado por sus 500 millones de dólares anuales en inversiones de capital.

No resulta imposible que historias como ésta estén sucediendo en otros sectores y empresas interesadas en el mercado brasileño. Compañías especializadas en automatización y telecomunicaciones, por ejemplo, deben estar observando de cerca a los bancos del Brasil. Sólo en 1996, éstos invirtieron 4.3 mil millones de dólares en este tipo de equipamientos. Según una investigación de Ernst & Young, el valor invertido por los bancos norteamericanos es *apenas* cuatro veces mayor que el de los brasileños, un calificativo que utiliza en tanto observa que en términos proporcionales los gastos de

los bancos brasileños surgen como más expresivos, al constatar que los activos de los bancos estadounidenses son 15 veces más grandes.

Sea cual sea el área, existen mercados a la vista. Si mencionamos los negocios mediante franquicias (*franchising*) el Brasil aparece colocado en tercer lugar en cuanto a número de redes de franquicias. Son 932 marcas que mueven por encima de 60 mil millones de dólares al año. O si tomamos las casas de alquiler de videos, movilizan 5,5 millones de casetes por año, distribuidos a través de 10 mil puntos. Ninguno de los países europeos alcanza a comercializar tales volúmenes, y sólo superan al Brasil los Estados Unidos, el Japón y Corea del Sur. Cada tres días se lanza un nuevo título, según la BWU Vídeo, empresa del grupo Moreira Salles que controla en Brasil la red Blockbuster. Hoy existen 41 videoclubes de esta red en el país, pero deberán ser 170 antes del año 2000, ya que se ufanan de que entre las diez mayores facturaciones de videoclubes Blockbuster en el mundo, cinco son brasileños. Frente a esto, no resulta extraño que la Blockbuster norteamericana esté intentando recomprar la red del Brasil al grupo Moreira Salles.

Si tomamos el negocio del entretenimiento como un índice claro de la expansión en cuanto a capacidad adquisitiva de una sociedad, vemos en el mercado de video del Brasil un veloz incremento de la clientela. En el Gran São Paulo, según el Ibope, el número de hogares equipados con videocasetera creció del 29 al 39 % del total en apenas dos años. En 1993 sólo un 17 % de los hogares del segmento C poseían un aparato, pero al recorrer hoy los barrios más distantes se puede percibir que existen videoclubes improvisados en garages o similares, lugares donde se los ve proliferar junto con los gimnasios y otras actividades novedosas.

Brasil es actualmente el sexto mercado mundial de *compact disk*, con ventas de 88,7 millones de unidades por año, ventas que seguirán creciendo a un ritmo de 30 % si se confirma la tendencia de los dos últimos años. Un desempeño que está por encima del japonés (18 %) y del alemán (14 %). La Sony, líder del sector, invirtió 7 millones de dólares en la ampliación de su fábrica de CDs en Rio de Janeiro, y su capacidad de producción fue aumentada de los

anteriores 1,9 millones de unidades hasta los actuales 3 millones. Sus planes son producir 4 millones de unidades *por mes* dentro de dos años, ya que se espera que el número de reproductores de CDs en los hogares brasileños crecerá de manera geométrica. La dirección de *márketing* de la Sony se propone acompañar ese movimiento, donde también se observa el fenómeno de la incorporación del segmento C y hasta del D de la población, en un espacio de mercado del cual estaban excluidos antes del Plan Real.

Según el Ibope, la posesión de aparatos de CDs aumentó del 4 al 17 % del total de hogares del segmento C. Y como un efecto empuja al otro, por causa de ésto la subsidiaria brasileña de la Sony apareció con mayor importancia en el *ránking* mundial de la empresa. Cinco años atrás era la décima filial de la corporación, según un criterio de ventas. Hoy sólo se encuentra debajo de EUA, Japón, Alemania y Francia.

Para tener una idea del consumo por segmentos sociales, podemos observar el siguiente cuadro de 1997, realizado sobre los brasileños que viven en zonas urbanas y tabulado en miles de millones de dólares.

Segmento	Consumo
A	98,39
B	179,70
C	105,18
D	43,94
E	7,41
Total	434,62

Los datos de este fenómeno están señalando la incorporación de enormes sectores a un consumo más amplio y sofisticado, que en una sociedad de 160 millones de habitantes significan -en esta nueva perspectiva de expansión de mercados- capacidades de escala que abaratan y esparcen productos hasta los

rincones menos pensados. Incluyendo los países vecinos del Mercosur, que además de vivir internamente un fenómeno similar aunque en menor gradación, benefician a estas empresas con la política de fronteras abiertas que implica el proceso de integración.

Estos y no otros datos son los que se deben tener en cuenta al desembarcar en el mercado brasileño. Guiarnos por estas certezas ha significado la posibilidad de colaborar en el ingreso de productos misioneros de todo tipo, no sólo los conocidos yerba mate y madera (importantes por sus volúmenes) sino además otros muy poco tradicionales como electrodomésticos, apiculturales, eléctricos, instalaciones de seguridad industrial y domiciliaria, derivados metalúrgicos, textiles, alimentos, calzados y muchos otros ítems que, hasta hace muy poco, ni siquiera pensábamos que pudieran venderse en el vecino país.

Aguardamos que esta apretada síntesis sobre tendencias de consumo y volúmenes de inversión y comercialización sirvan de guía para aquellos empresarios de Misiones que entienden por dónde transitará el proceso de integración en los próximos años. Las barreras caerán, las fronteras desaparecerán (quienes viajaron a Europa recientemente entenderán mejor este tema) y de alguna manera el país descrito más arriba será parte integrante de nuestro propio país. Este es el proceso de bloques del que hablan los expertos, anterior al de la famosa globalización de la que todos hablan pero nadie puede explicar muy bien de qué se trata. Pues bien, sobre este tema sí podemos hablar de algo bien concreto, como las cifras y los datos arriba enunciados. Esta es la base de conocimiento de la realidad sobre la que hay que definir estrategias, sobre la que hay que pensar el futuro. Un futuro donde pretendemos que proliferen muchas Fruki Cola (como la riograndense) a pesar de que las Coca Colas del caso se apresuren a ocupar todos los nichos posibles de mercado.

Se trata, simplemente, de que existe demanda. Se trata, simplemente, de ponernos a tono con nuestra oferta, de imaginar escenarios posibles o incluso imposibles, como lo serían 35 millones de nordestinos tomando tereré todo el día y todos los días del año veraniego de Bahía o Sergipe. O como el nuevo espacio

mueblero del Oeste catarinense, directamente asociado al suministro de madera reforestada que podemos suplir. No se trata de imaginación sensiblera ni de sueños idealistas: se trata simplemente de concretar negocios.

Daniel Llano
Representante de Misiones
en Santa Catarina