

O/H. 1225  
G 19e  
IV

43468

# **ESTUDIO DE MERCADO DE CHILE, COSTA RICA Y PUERTO RICO PARA MUEBLES DE MADERA**

**CONSEJO FEDERAL DE  
INVERSIONES**



**PROVINCIA DE CÓRDOBA**

**CONCLUSIONES,  
RECOMENDACIONES GENERALES  
Y ESTRATEGIA**

**Buenos Aires, 28 de Diciembre de 2001**

## **16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES. ESTRATEGIA**

### **16. 1 Conclusiones**

**Chile:**

El mercado chileno es pequeño y abierto, altamente competitivo y con una fuerte presencia de productos importados. A pesar de ser pequeño es eficiente: para penetrar habrá que readaptar nuestros productos para adecuarlos al gusto de sus consumidores y a las exigencias que impone el hecho de competir en una economía globalizada.

Si bien en los últimos años el país ha pasado por una fuerte caída en el nivel de su actividad económica, se observa en el último año una leve tendencia a la recuperación. Los síntomas recesivos de la economía de los Estados Unidos particularmente a partir de Setiembre del 2001, podrían impactar a la economía chilena considerando la importancia de las exportaciones de Chile a los Estados Unidos, particularmente las correspondientes al sector muebles de madera, que se vería particularmente afectado, ya que si bien estas exportaciones no representan un porcentaje elevado respecto del total de exportaciones, se verifica en cambio que EEUU es el principal destino de las mismas .

Teniendo en cuenta entre otros, las características expuestas del mercado chileno, que Chile es miembro asociado del Mercosur desde 1996 y el que el comercio con este país es muy importante para Argentina (en 1999 representó el 7,9% de sus exportaciones y obtuvo un elevado superávit comercial), resulta evidente que deben realizarse esfuerzos para lograr nichos de mercado en el mismo.

No obstante las diferencias existentes entre la oferta de muebles cordobesa y lo ofrecido en el mercado chileno, este puede llegar ser una buena oportunidad para algunas empresas del sector.

Independientemente del tipo de negocio a realizar la diferenciación del producto y el cumplimiento de estándares de calidad son requisitos indispensables si se quiere ingresar o posicionarse en este mercado, considerando que se sugiere orientarse a sectores de ingreso medio y medio-alto.

#### Costa Rica:

Costa Rica es un país que mira fundamentalmente hacia el Continente Americano con una fuerte vinculación comercial y logística con la Cuenca del Caribe y Norteamérica. Puede afirmarse que este país tiene una fuerte vocación de integración en la economía internacional, particularmente con los países del Continente y en especial con los latinoamericanos.

Resulta significativo el escaso intercambio comercial entre Argentina y Costa Rica. En el año 2000 este país importó desde Argentina alrededor de US\$ 30 millones, fundamentalmente productos alimenticios. En el caso particular de muebles de madera, en el último año, Setiembre/2000- Setiembre/2001, los registros de aduana indican que se exportaron a Costa Rica por un monto de US\$ 30.000.

Si bien Costa Rica es un país pequeño, las características de su economía y los indicadores socioeconómicos, muestran un perfil de país con una calidad de vida relativamente buena, por encima del promedio de la región, con un interesante proceso de modernización en marcha, con vocación regional y con una agenda perfilada a un desarrollo sustentable de cara al nuevo siglo. No obstante, debe puntualizarse la fuerte concentración de los ingresos observada y la evidencia de que los notables crecimientos del PIB en la década de los noventa no se han traducido en un incremento del ingreso de los hogares.

En las propuestas identificadas de las Agendas para la Competitividad de Costa Rica con miras al desarrollo durante el siglo XXI, se priorizan los sectores turismo, la agroindustria de alta productividad, la industria de componentes electrónicos y software y una industria de servicios internacionales (para aprovechar la localización estratégica del país). Es decir, no aparece mencionada ni como prioritaria ni como relevante la industria manufacturera en general ni la mueblera en particular. Es muy probable que esta sea una de las razones que explica la débil “identidad” del sector manifestada por ejemplo, por la no existencia de una cámara de la industria del mueble y por la escasez de trabajos sobre el sector publicados. En cambio, sí resulta relevante la presencia del mueble artesanal (industria relacionada al turismo). Lo expresado no excluye la relevancia de los temas forestales en el país ya sea por razones económicas, de sustentabilidad ambiental o turísticas.

No obstante lo señalado, del análisis de las empresas fabricantes de muebles de Costa Rica surge la existencia ya mencionada de un importante sector artesanal, concentrado en la zona de Sarchís, dedicado básicamente a la producción de mecedoras que se destinan mayoritariamente a la exportación. Por otra parte dentro de las fábricas costarricenses pudo observarse que dos de ellas, grandes, aparecen integradas en su cadena de valor, incluyendo desde la explotación forestal hasta la producción de muebles fundamentalmente para el hogar y para la industria hotelera.

Los muebles importados en una parte considerable responden a las demandas de los sectores de ingresos más altos particularmente receptivos a los diseños europeos, tanto en el caso del mobiliario hogareño, del correspondiente a la hotelería, y del mobiliario de oficina.

Costa Rica goza de una posición estratégica en la cuenca del Caribe. A esto se suma una buena infraestructura y una logística de servicios al comercio exterior, de la que se destacan los siguientes rasgos: a) por vía terrestre, servicios diarios y semanales que permiten una excelente comunicación con el resto de países centroamericanos, México y Colombia; b) por vía marítima, con puertos en el Atlántico y en el Pacífico, participa de una densa red de

comunicaciones que lo vinculan con toda la cuenca del Caribe, Suramérica, EE.UU., Canadá, Europa y países de Asia; c) por vía aérea, a través de dos aeropuertos internacionales, se la ve particularmente comunicada con países del Continente Americano y Europa; d) en empresas de servicios al comercio exterior, se observa una excelente dotación de todo lo requerido: agencias de aduana, agencias de vapores, agentes de carga, almacenes fiscales, asesorías en comercio internacional, inversiones y negocios, bancos, consolidadores de carga, representaciones, seguros, etc. Todo lo señalado muestra un clima y unas condiciones favorables para el comercio internacional.

Por último, las perspectiva de la economía de Costa Rica en el segundo trimestre del 2001 apuntaban a un lento crecimiento. Estos pronósticos se han acentuado ante las expectativas de los posibles impactos que sobre los indicadores de crecimiento del país tendrán los recientes atentados en EE.UU. y la guerra desencadenada a partir de los mismos. La perspectiva es que todas las economías de la región latinoamericana se verán afectadas, por el impacto que los hechos indicados provoquen en EE.UU. y en el resto del mundo.

#### Puerto Rico:

Tomando en consideración que el mercado de Puerto Rico es extremadamente abierto y teniendo en cuenta que se trata de un mercado cuyas importaciones son de considerable magnitud, se estima que las posibilidades para colocar productos argentinos son muchas y variadas.

En un mercado de estas características el cliente tiene muchísimas opciones. Por lo tanto, por precio es muy difícil competir; las grandes cadenas tienen mucho poder de compra y por tanto pueden vender mucho más barato.

Algunas empresas argentinas ya están exportando a dicho país y, luego de varios viajes y participaciones en ferias como visitantes y en algunos casos como expositores, se ha detectado que nuestros productos cumplen con la calidad requerida.

En definitiva, si bien resulta difícil competir en base a precio, sí es factible y deseable hacerlo en base a calidad, con estilo, a la moda, con materiales propios no fácilmente copiables en países de costos menores.

El estilo es muy importante. Al aumentar la competencia, existe un mercado en el cual la gente paga mucho dinero por estilos innovadores (por ejemplo, los de la industria de muebles italiana).

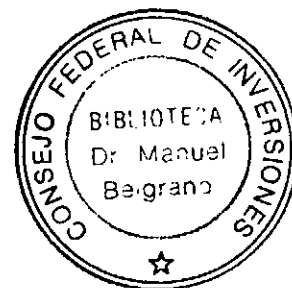
La mayor parte de las mueblerías de Puerto Rico no son importadoras. Por lo tanto la mejor forma de introducirse en dicho país es a través de importadores que venden al por mayor a las mueblerías.

No obstante lo señalado, una forma posible y económica es contactar directamente las tiendas o mueblerías que tienen marcas propias, para exportar al por mayor. Esto exigiría por parte de las empresas cordobesas el tener productos interesantes, buenos modelos, y estar en condiciones de cambiar a menudo los diseños.

Nuestras ventajas competitivas se centran fundamentalmente en el tipo de muebles demandado por los sectores de ingresos medios, de los que pueden observarse distintos modelos de juegos de sala, comedor y dormitorio en el ANEXO II del Informe Final de Puerto Rico. Sin embargo el posible abastecimiento a un sector de ingresos medios-altos que demanda productos de formas estilizadas y funcionales resulta un desafío interesante para la industria mueblera cordobesa. Para intentar abastecer a estos segmentos resulta indispensable la incorporación de nuevos y modernos diseños, como ya se ha señalado.

#### 16.2 Recomendaciones por países

Chile:



Realizar viajes exploratorios y eventualmente estudios puntuales orientados a aquellas empresas más desarrolladas del sector. Esto podría ser acompañado por la organización de una misión exploratoria de empresarios y expertos, como apoyo a los interesados, y/o la organización una ronda de negocios en Argentina a la que sean convocados los principales distribuidores de Chile.

Asistir a todas las ferias relevantes que organiza Chile orientadas al sector

Considerando fundamentalmente la estructura de distribución del ingreso en Chile y las características señaladas de su mercado, se considera conveniente apuntar a los segmento de nivel socioeconómico alto (grupos A B C-1).

Costa Rica:

Tener en cuenta a Costa Rica como un posible mercado para la exportación de muebles de madera producidos en Argentina. Las decisiones y estrategias de inserción en dicho mercado deberían establecerse a partir de una visión regional, centroamericana y caribeña.

Apuntar a los sectores de ingresos medios altos y altos, adecuando los diseños al estilo funcional y minimalista que parece predominar en los comienzos del siglo XXI, visualizando como competidores a los muebles provenientes de Europa. Incorporar diseños ergonómicos no sólo en el caso de muebles de oficina sino también en el caso de muebles para el hogar. Adaptar y mejorar la producción de mueble rústicos, ya que parece haber una creciente presencia de los mismos.

Atender particularmente las posibilidades existentes y emergentes relativas a muebles de oficina, adecuando estilos y diseños, incorporando un enfoque dirigido a estaciones de trabajo y a todo tipo de solución integral para espacios físicos relativamente reducidos, visualizando en este caso como competidor a los muebles provenientes de Europa, pero también a empresas como Distribuidora Bash, Righetti Internacional o Panel-Ex.

Evaluar la posibilidad de contratar los servicios de un Agente Representante asociado a CRECEX, por lo menos en una primera etapa. Este pasaría a constituirse en el “departamento de ventas” de la empresa en Costa Rica a un costo bajo, incomparable con el establecimiento de su propia infraestructura en el país

#### **Puerto Rico:**

Evaluar la alternativa de venta a través de un representante único para los fabricantes argentinos, por medio de un distribuidor exclusivo.

Otra alternativa a evaluar es realizar vender a los comerciantes mayoristas de la isla. Un listado de los mismos se incorpora en el ANEXO I del Informe Final de Puerto Rico.

La venta directa al mueblero surge como una de las alternativas de canales de distribución posible. Considerando que en general nuestras Pymes dedicadas a la fabricación de muebles no tienen grandes capacidades de producción, debería pensarse en venderle a mueblerías con dos o tres sucursales.

Disponer de diseños propios originales y adaptados a los gustos y necesidades de los puertorriqueños sería una forma de ingresar al mercado de Puerto Rico. Asimismo sería deseable estar abiertos a ser sub-contratistas. Esto es así puesto que las tiendas tienen sus propios diseños, y utilizan a los productores de muebles para hacerlos.

La exportación a Puerto Rico debería planificarse pensando en atender a los sectores medios y medios altos, deberá planificarse pensando en la necesidad de alcanzar volúmenes (no pequeñas cantidades). Los altos costos de transporte y demás componentes de una transacción internacional pueden ser soportables tratándose de embarques consolidados.

Por lo tanto, se hace necesario plantear la necesidad de algún tipo de asociación que permita consolidar la oferta (no necesariamente la producción)



presentándola como proveniente de un solo punto. De esta manera se dividen los costos de transportación y de marketing entre otros y también se hace posible ofrecerle varias alternativas a los compradores/importadores (se trate de un mayorista o de grandes cadenas). Estos a su vez tratarían con una sola persona, harían una sola transferencia para el pago, etc., lo que sin duda les resulta deseable.

En el caso que se instrumentara una venta aceptando ordenes de varias tiendas, la mercancía podría enviarse en un solo contenedor (muy pocas mueblerías se abastecen solamente de un proveedor, por tanto, si se hace posible la consolidación indicada puede resultar muy atractivo para estas).

En síntesis, apuntar a consolidar los envíos y la presencia desde Córdoba ante los compradores de Puerto Rico.

Los productos de Córdoba deberían competir consiguiendo productos con diseño y calidad a precios razonables. Lograr productos adecuados a los gustos de los sectores medios y medios/altos y en base a esto determinar la promoción y el tipo de comprador conveniente. Deberá procurarse en todo momento una diferenciación/distinción del producto con respecto a los muebles de producción masiva. El producto por lo tanto deberá ser distinto; la diferenciación estará dada sin duda por el diseño/exclusividad.

Con respecto al diseño, conforme a lo detectado y pensando en el sector medio/alto, no necesariamente habrá que contar con modelos que sigan las últimas tendencias internacionales, pero si debe tenerse en cuenta que el consumidor de dicho segmento en Puerto Rico tiene suficiente información acerca de lo que pasa en el mundo. Asimismo, no debería descartarse la posibilidad de producir modelos/marcas/diseños de mueblerías sólidas y reconocidas de Puerto Rico.

Por último convendría analizar la alternativa de la contratación de los servicios de una Zona Franca. Esta es una zona especialmente designada dentro de o adyacente a un puerto de entrada aduanero, en este caso de Puerto Rico. Es

considerada a los efectos impositivos como fuera del territorio aduanero de los EE.UU.

### 16.3 Recomendaciones generales

Priorizar los mercados de Puerto Rico y Costa Rica. Abordar la introducción a dichos mercados de los productos cordobeses desde una perspectiva regional, centroamericana y caribeña, teniendo particularmente en cuenta que el ingreso a dichos mercados, particularmente el de Puerto Rico, constituye una buena forma efectiva de aproximarse al mercado norteamericano.

Realizar estudios puntuales, para empresas y productos específicos con miras a la determinación precisa de las estrategias a seguir para cada caso en particular. En el punto siguiente, Estrategias, se especifican objetivos y actividades que han sido fijadas teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones esbozadas.

Con respecto a Chile, se recomienda realizar estudios puntuales, en este caso de las empresas más desarrolladas del sector. Las condiciones actuales, las características del mercado chileno y las experiencias de algunas empresas cordobesas, determinan la necesidad de hacer una evaluación muy cuidadosa de las conveniencias de orientar recursos escasos a dicho mercado, particularmente teniendo en cuenta la etapa de desarrollo en la que se encuentran las pymes cordobesas.

### 16.4 Estrategias

A los efectos de proponer la siguiente estrategia, se tuvo en cuenta la situación actual de las empresas de Córdoba, sus necesidades y proyectos particulares, y los resultados y experiencias acumuladas en el desarrollo de los estudios de mercado de Chile, Costa Rica y Puerto Rico. Asimismo, se tuvo presente la experiencia acumulada en el Proyecto de Promoción de Exportaciones de Muebles de madera, ejecutado por la Dirección de Comercio Exterior de la Secretaría de Pymes, Consumidores y Comercio del Ministerio de la

Producción de Córdoba, entre los años 2000/01, con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones..

La estrategia propuesta apunta al desarrollo de un Programa de Apoyo a la Competitividad e Internacionalización de las Empresas del Sector de la Madera y sus Manufacturas, a partir de una perspectiva de trabajo de corto y mediano plazo. El mismo debería ser liderado por los empresarios y las cámaras del sector, contando con el apoyo del Estado y con la participación de instituciones representativas de la Provincia de Córdoba.

A partir de reuniones de trabajo realizadas con empresarios del sector, se puede afirmar que estarían en condiciones de participar en dicho Programa cinco grupos asociativos, cuatro empresas que actualmente exportan y tres empresas con potencial exportador.

El Programa tendría las siguientes características:

## **I. Objetivos**

### **Generales**

- Crear las bases para hacer posible el acceso a los mercados regionales e internacionales de las empresas adheridas al Proyecto, incluyendo la conformación de un cluster regional del Sector.
- Posicionar en los mercados, productos del Sector con la marca “Hecho en Córdoba”.

### **Específicos**

- Lograr la participación de nuevas empresas en los mercados internacionales.
- Afianzar la permanencia en los mercados externos de las empresas que actualmente están exportando.
- Consolidar los grupos asociativos existentes
- Promover la conformación de alianzas estratégicas

- Difundir y promocionar el uso de la madera y sus manufacturas, tanto en el mercado interno como externo.
- Integrar toda la cadena productiva, incentivando la fabricación de productos con mayor valor agregado
- Procurar la disminución de costos, de modo de aumentar la competitividad de nuestras manufacturas de madera.

## II. Destinatarios

### Criterios de Selección

Grupos asociativos de empresas que tengan intención de acceder al mercado internacional; empresas que actualmente estén exportando; empresas que cuenten con un programa de exportación; empresas con potencial exportador en el corto plazo.

Las empresas o grupos de ellas, deberán ser fabricantes de muebles y/o accesorios, partes de muebles, puertas y ventanas, juguetes, artesanías de madera y madera de uso en la construcción (pisos, techos). Complementariamente se podrán incluir empresas que provean insumos y/o servicios a las mismas.

## III. Actividades

### 1. Capacitación

Orientada a los empresarios y a sus proveedores, a los trabajadores y personal jerárquico de las empresas y a los profesionales interesados en el Sector.

Algunos de los temas a desarrollar serán:

- Asociativismo
- Comercio Internacional
- Logística
- Gerenciamiento

- Costo
- Plan estratégico de comercialización
- Cómo participar en una Feria
- Cómo participar en una licitación
- Comercio electrónico
- Diseño
- Calidad
- Técnicas y usos de las nuevas tecnologías
- Manejo de materiales
- Experiencias y testimonios de empresas y grupos de empresas internacionalizadas (nacionales y extranjeras)

## 2. Comercialización

- Definir estrategias comerciales para el acceso a los mercados internacionales meta, por parte de las empresas.
- Definir estrategias para el establecimiento de alianzas y/o joint venture de las empresas participantes con empresas nacionales y/o extranjeras.
- Crear una base de datos que contenga toda la información correspondiente a las licitaciones existentes en los mercados meta, previendo su actualización permanente.
- Establecer los lineamientos para la puesta en marcha de un sistema de apoyo para la presentación en las licitaciones indicadas de una empresa o un conjunto de ellas.
- Impulsar el comercio electrónico a partir de la creación de un portal que se constituya en un lugar donde las empresas del Sector y de los Sectores relacionados a él, puedan realizar operaciones de compra de insumos y materiales y venta de sus productos. La ampliación y actualización del show-room de muebles de madera existente en la web de la Provincia, se tomará como punto de partida.

## 3. Calidad y Diseño

- Establecer acuerdos con Universidades y/u otras instituciones cordobesas que cuenten con cátedras y/o escuelas de diseño, que posibiliten un estrecho nexo entre estas y la industria local, contemplando acciones orientadas a la creación y puesta en marcha de un instituto tecnológico especializado en el sector.
- Establecer con instituciones idóneas y reconocidas, un programa de trabajo que permita acceder a la aprobación de normas de calidad a las empresas o grupos de empresas que lo deseen.

#### 4. Financiamiento

Identificar fuentes, formas y mecanismos para el financiamiento de las empresas y grupos de empresas.

#### 5. Promoción

- Establecer una muestra permanente del Sector en las ciudades de Córdoba y Buenos Aires.
- Realizar en el 2002 un show-room de alguno (s) de los grupos asociativos participantes, con proyección local y regional.
- Organizar en el 2003 una Feria del Sector con proyección nacional e internacional, que incluya entre otras actividades, una ronda de negocios con potenciales compradores del exterior.
- Organizar una misión técnica y/o comercial a alguno de los mercados metas seleccionados.
- Identificar las ferias nacionales e internacionales a las que asistirán las empresas adheridas, acordando un programa de trabajo para antes y después de su asistencia a la misma.

#### 6. Integración Vertical

- Establecer acuerdos con empresas proveedoras de madera e insumos, tendiendo al logro de compras y ventas conjuntas entre las empresas participantes.
- Crear una base de datos de proveedores.

## 7. Integración Horizontal

- Establecer acuerdos con empresas del sector metalmecánico y/o del plástico, tendiendo al logro de compras y ventas conjuntas de las empresas participantes.
- Establecer acuerdos con empresas de transporte y seguro propendiendo a fijar modalidades de servicios que contemplen las necesidades de las empresas del Sector.
- Crear una base de datos de proveedores.

## 8. Estudios e Investigaciones

- Estudio del sector en la Provincia de Córdoba que permita contar con la información necesaria para la toma de decisiones a nivel público y privado, estableciendo un sistema de actualización permanente.
- Estudios de mercado para los grupos asociativos participantes.
- Estudios de tendencia a nivel internacional de los diferentes tipos de productos producidos por las empresas participantes.
- Identificación de posibles partner nacionales o extranjeros, para acordar alianzas y/o joint venture con empresas y/o grupos de empresas.
- Identificación y relevamiento de experiencias en otros países, de internacionalización de empresas similares a las participantes.

## 9. Fortalecimiento de los Grupos Asociativos

- Elaborar un programa de trabajo para la consolidación de cada uno de los grupos asociativos existentes.

- Acordar la designación de un gerente con cada uno de los grupos que lo soliciten, fijando los criterios de su selección, capacitación y financiamiento.

..

#### 10. Política Sectorial

- Relevamiento e identificación de normativas y barreras administrativas nacionales, provinciales y municipales que traban el desarrollo del sector, y elaboración de propuestas a ser presentadas y gestionadas ante las instituciones u organismos correspondientes para su superación.
- Elaboración de propuestas de políticas activas de apoyo al sector, a nivel nacional, provincial y municipal.

#### 11. Difusión y Educación

- Campaña de educación al consumidor sobre el uso de la madera y de los productos manufacturados con ella.

#### IV. Duración

La primera etapa del Programa tendrá una duración no menor a un año y no mayor a dos.. A partir de una evaluación de los resultados alcanzados, los participantes del mismo fijarán los tiempos y contenidos de una segunda etapa.

Para concluir es necesario destacar que el Programa indicado debería ser profundizado y consensuado con los empresarios del sector. A partir de contar con una versión final del mismo, que contaría entre otros con un cronograma de actividades y un presupuesto, se determinarían las fuentes posibles de financiamiento y los criterios para su co-financiamiento.