

01H.1225
C11s
I

43797

PROVINCIA DE SANTA FE

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

SECTORES EN CRISIS DE LA ECONOMÍA SANTAFESINA

MUEBLES ECONÓMICOS

Informe Final



Rafaela, 20 de diciembre de 2001

AUTORIDADES PROVINCIALES

Gobernador de la Provincia de Santa Fe

Dn. Carlos Alberto Reutemann

Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio

Ing. Miguel Angel Paulón

Secretario de Industria

Dn. Ricardo Fragueyro

Director Provincial de Desarrollo Regional y Local

Ing. Mario Leconte

AUTORIDADES CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretario General

Ing. Juan José Ciáccera

Directora de Coordinación

Ing. Marta Velázquez Cao

Jefe del Area Redes de la Producción Regional

Ing. Oscar González Arzac

DIAGNÓSTICO SECTOR MUEBLES ECONÓMICOS

AUTOR DEL ESTUDIO:

FUNDACIÓN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Supervisión en la Provincia

Ing. Mario Leconte

Supervisión en el C.F.I.

Ing. Guillermo Tolone

EQUIPO PROFESIONAL

Dirección del Proyecto

Lic. Mauricio Caussi

Asistente de Dirección

Ing. Alejandro Bento

Consultor

CPN Héctor Daniel Marchi

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	03
1. CADENA PRODUCTIVA	05
<i>1 – 1 Características del Sector Forestal.</i>	
<i>1 – 2 Características del Sector Industrial de la madera.</i>	
<i>1 – 3 Características del Sector fabricantes de muebles de madera.</i>	
2. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL. ..	14
<i>2 – 1 Tendencias generales</i>	
<i>2 – 2 Situación en Estados Unidos</i>	
<i>2 – 3 Situación de Unión Europea</i>	
<i>2 – 4 Situación en Asia</i>	
<i>2 – 5 Situación en Latinoamérica</i>	
3. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO NACIONAL	24
4. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO REGIONAL	28
5. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL SECTOR.....	46
<i>5 – 1 Particulares por Centro de Diagnóstico</i>	
<i>5 – 2 Generales del sector industrial</i>	

6. POLÍTICAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR.....	52
<i>6 - 1 Análisis DAFO del sector</i>	
<i>6 - 2 Sugerencias y consideraciones respecto al entorno competitivo</i>	
<i>6 - 3 Políticas y Acciones sugeridas.</i>	
7. CONSULTAS A EMPRESARIOS Y REFERENTES DEL SECTOR SOBRE LAS POLÍTICAS Y ACCIONES SUGERIDAS.....	76
<i>7 – 1 Del Gobierno</i>	
<i>7 – 2 De las Instituciones de Apoyo</i>	
<i>7 – 3 De las Empresas</i>	
8. CONCLUSIONES FINALES	88
NÓMINA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS	90

INTRODUCCIÓN

El trabajo tiene por objeto realizar el diagnóstico de uno de los sectores en crisis de la Economía Santafesina, el de los Muebles Económicos.

Para ello se determinaron los lugares principales que constituyen los Centros de Diagnóstico representativos para este estudio, determinándose como tales a:

- Rosario
- Cañada de Gómez
- Esperanza - San Jerónimo Norte

Como punto de partida para la realización del trabajo se concertaron entrevistas con los actores principales de los centros de diagnóstico mencionados. Los objetivos principales fueron, a saber:

- ✓ Explicar a los actores involucrados en los Centros de Diagnóstico, el trabajo a realizar. Presentación Institucional.
- ✓ Recabar información que sirva de base para comprender la problemática del sector, estableciendo a su vez el alcance de la definición muebles económicos para poder determinar y estratificar la muestra.
- ✓ Interiorizarse acerca de problemas o posibles cuestiones que puedan ser indagadas y que favorezcan la conformación de un Formulario de Encuestas adecuado y completo, para realizar una exhaustiva evaluación del sector.
- ✓ Aceptar sugerencias de actores principales que puedan enriquecer el trabajo, a través de su experiencia y participación activa en el sector.

Las reuniones efectuadas permitieron aclarar aspectos fundamentales para la realización del trabajo. Por un lado, se aclaró el concepto de muebles económicos, ya que no se contaba con una definición única al respecto y por lo tanto las características planteadas por los actores principales fueron exhaustivamente analizadas y permitieron constituir una base para definirlo, y en función de la misma, proceder la determinación de la muestra para el relevamiento.

La definición alcanzada entiende por mueble económico aquel de maderas planas (aglomerado, mdf, melaminas, folios, etc.), estandarizado, no diferenciado en diseño, sin características artesanales, dirigidos a la clase media-baja, baja, de bajo costo y moderada calidad.

Por otra parte, y como fuera preestablecido, se fueron monitoreando aspectos de relevancia para incursionar en la problemática del sector, como así también en los distintos

temas que resultaron indispensables incluir en las encuestas, analizando además, aquellas opiniones que, basadas en la experiencia y perspectiva de cada entrevistado, pudiesen significar una alternativa de solución a la problemática del sector; lo que nos permitió aclarar la realidad del mismo y sirvió de base para la configuración de la investigación, determinación y estratificación de la muestra y diseño del formulario a utilizar.

Respecto al formulario utilizado en el presente diagnóstico, cabe señalar que el mismo reviste características similares al empleado en el relevamiento del Sector Productivo de la Provincia de Santa Fe en el año 1996.

Por ello se mantuvieron los temas claves relevados en aquella oportunidad (Formulario A), y se agregaron los demás temas considerados convenientes para profundizar el diagnóstico de acuerdo a los objetivos planteados (Formulario B).

Para la determinación del tamaño de la muestra por cada Centro de Diagnóstico, se realizaron los siguientes pasos:

Del total de empresas que componen el Sector Muebles en cada Centro de Diagnóstico, se detectaron aquellas que corresponden a muebles económicos, de acuerdo a la definición establecida oportunamente.

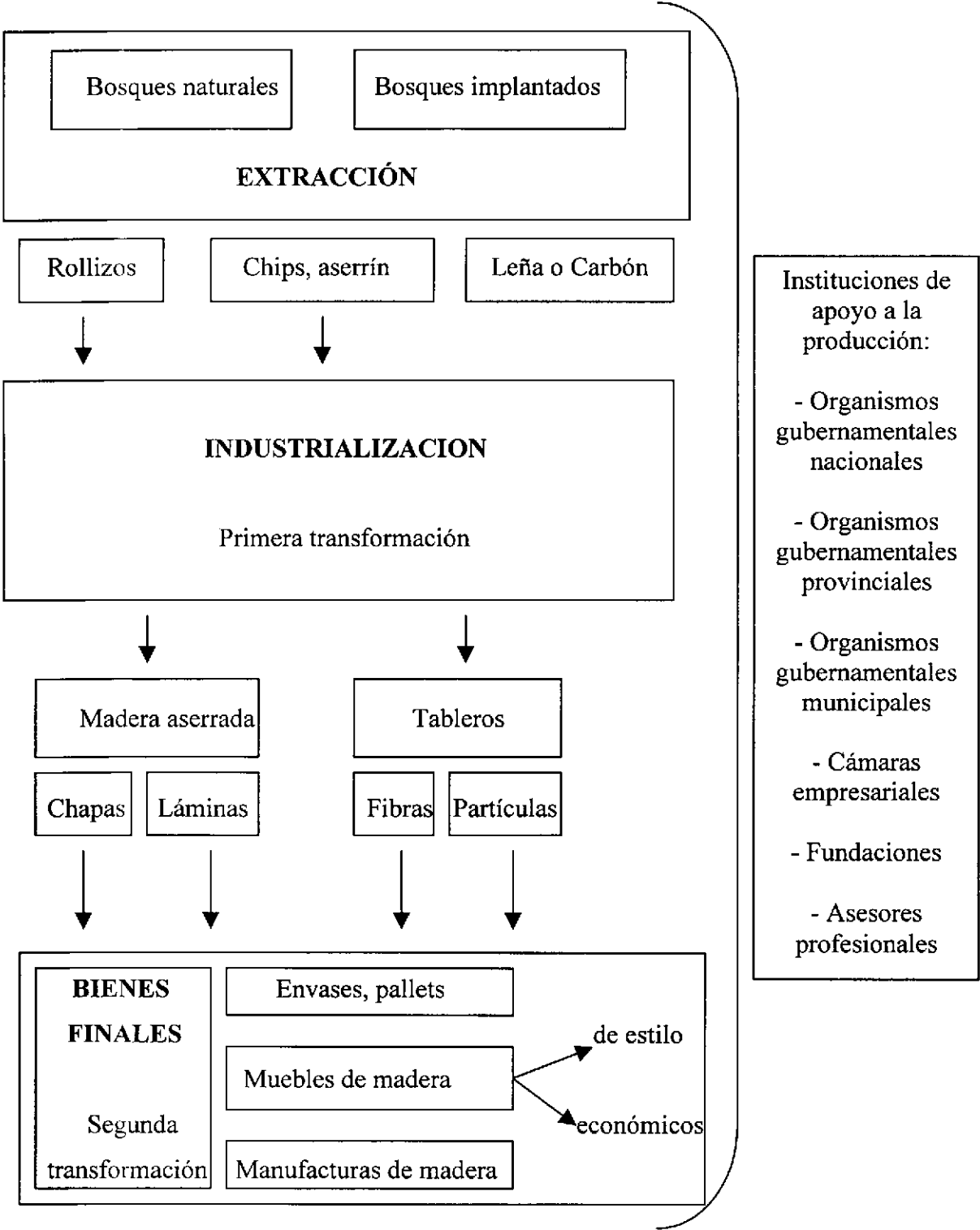
Del total de empresas resultantes, se procedió a la estratificación de las mismas en función de su tamaño de acuerdo al número de empleados ocupados por cada una de ellas. De esta forma, se establecieron como grandes empresas a aquellas que cuentan con más de 30 empleados, medianas empresas, aquellas con más de 10 y hasta 30 empleados, y pequeñas empresas, aquella cuyo número de empleados es inferior a 10.

Con base en lo expuesto, se emprendió la realización del trabajo, informando la evolución del mismo a través de los siguientes documentos: Informe de Avance, Informe Parcial N° 1 e Informe Parcial N° 2.

Toda la información recabada particularmente fue analizada, compilada y presentada estadísticamente a través de 9 anexos que comprenden: Estadísticas generales del sector muebles económicos, Estadísticas Centro de Diagnóstico Rosario, Estadísticas Centro de Diagnóstico Cañada de Gómez, Estadísticas Centro de Diagnóstico Esperanza – San Jerónimo Norte, Estadísticas grandes empresas, Estadísticas empresas medianas, Estadísticas pequeñas empresas, Estadísticas de empresas que participaron del relevamiento del año 1996, Estadísticas de empresas que no participaron del relevamiento del año 1996.

Las políticas y acciones presentadas en este Informe, se han puesto a consideración de los empresarios y actores principales. Anexándose una calificación brindada por los participantes de los Talleres realizados.

1. CADENA PRODUCTIVA



1 – 1 Características del Sector forestal.

Este eslabón de la cadena productiva se encuentra muy relacionado con el de industrialización de la madera. Por lo cual al analizar el sector de forestación, es necesario hacer referencia a los productos obtenidos en el proceso de industrialización, para poder obtener un panorama completo del sector y conocer como influyen las diferentes variables.

Existe, además, un alto grado de integración hacia atrás, situación que se evidencia al observar que las fábricas, en muchos casos, son a la vez, propietarias de plantaciones forestales, lo que les permite abastecerse de los insumos requeridos para su producción.

En los últimos años se ha registrado un fuerte incremento en el sector forestal. Uno de los factores que incide en el desarrollo de la forestación, es el aumento de la demanda de papel y celulosa. Porque precisamente, la producción es destinada, en su mayoría, a la elaboración de tableros aglomerados y de fibras, así como de pastas celulósicas y papel.

La producción mundial del año 2000 se estimó en 3.6 mil millones de metros cúbicos, destinando 1.6 mil millones a su posterior industrialización y el resto para leña.

El aumento del PBI de los estados que conforman Europa del Este, de Asia y de África y el crecimiento demográfico mundial provocarán en los próximos años un incremento en la demanda de productos forestales. Según informes realizados por la Organización de Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas, dicha demanda podrá ser satisfecha por mercados internos de los países involucrados o a través de importaciones. A su vez, los países desarrollados están imponiendo restricciones ambientales que tienden a la extracción de bosques implantados y a la protección de los nativos.

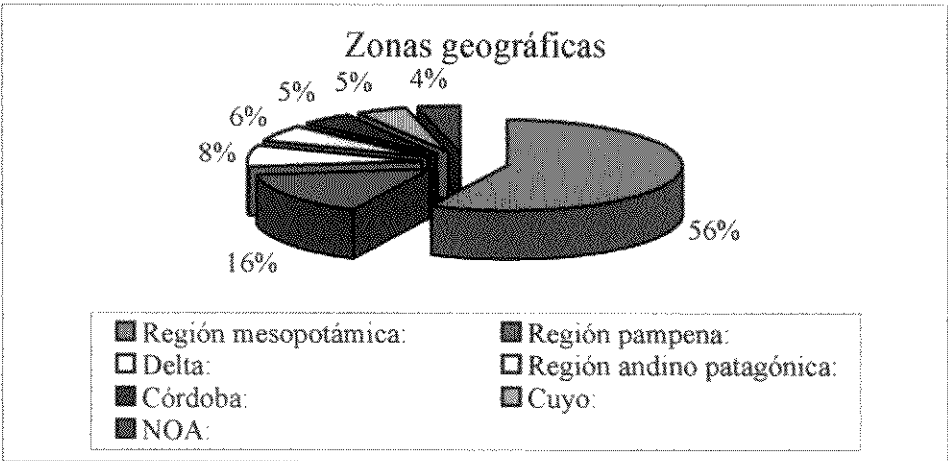
Al mismo tiempo, se están produciendo modificaciones en la estructura tradicional de la oferta y demanda de este sector. Por un lado, los exportadores de materia prima forestal están desarrollando la industria de la madera, lo que les permite exportar productos con mayor valor agregado. Mientras que, los estados considerados tradicionales en la producción forestal, como son Estados Unidos, Malasia y Canadá, ceden espacio a países emergentes en este tipo de actividad.

Actualmente en Argentina existen aproximadamente 15 millones de hectáreas con condiciones para el cultivo forestal, de las cuales sólo 900 mil hectáreas están efectivamente forestadas, cifra que representa un 6% del total potencial.

El territorio nacional cuenta con gran variedad climatológica, y por lo tanto ofrece variadas posibilidades para el cultivo. No obstante lo cual, el 80% del total forestado, corresponde a eucaliptos y pinos.

Referente a las regiones dedicadas a la forestación, pueden distinguirse siete zonas geográficas, cuya participación sobre el total de producción forestal argentino, es la siguiente:

- Región mesopotámica:	57,6% del total	- Región andino patagónica:	6,3% del total
- Región pampeana:	15,7% del total	- Delta:	7,6% del total
- Cuyo:	4,8% del total	- Córdoba:	4,8% del total
- NOA:	3,8% del total		



Tradicionalmente la región de bosques nativos fue la provincia de Misiones, pero éstos han sido reemplazados, en forma paulatina, por bosques implantados de araucarias, pinos y paraísos.

La región patagónica cuenta con más de un millón de hectáreas con potencial forestal. La precordillera, lindante con el sur de Chile, es zona propicia para el crecimiento de pinos ponderosa y oregón, pero no hay infraestructura industrial adecuada. El Delta es una región donde pueden implantarse álamos y sauces.

En el ámbito nacional, la situación del sector, se fue modificando a través de los años. Durante la década del '30, el país optó por la importación de madera aserrada. Más tarde, logró el abastecimiento del mercado interno con producción nacional, y en la actualidad vende este producto a otros países. Específicamente si se hace referencia al mercado de los Estados Unidos, la primera exportación de madera aserrada se realizó en el año 1992. Pero fue hace 5 años, que se comenzaron a comercializar productos con valor agregado. En este mercado, Argentina tiene posibilidades de crecimiento, ya que Estados Unidos, está dando más participación en sus importaciones a otros países proveedores, en detrimento de su principal abastecedor que es Canadá. Es importante considerar que los pinos implantados en el territorio nacional son de origen estadounidense, razón por la cual la madera ofrecida

cumple con los requerimientos del consumidor americano. Este paso de comprador a proveedor, ha impulsado y favorecido el incremento en los niveles de forestación.

La actividad forestal en Argentina, es un sector con grandes posibilidades de crecimiento, ya que se cuenta con fortalezas específicas, como las que se detallan a continuación:

- Condiciones ecológicas de calidad.
- Alto rendimiento y rápido crecimiento de las especies.
- Índices de rendimiento de madera por hectárea e índices de rotaciones considerados entre los más elevados del mundo.
- Gran extensión de territorio con aptitud forestal a precios reducidos.
- Base diversificada que evita los riesgos del monocultivo.
- Desarrollo portuario cerca de la Mesopotamia.

Evidenciando las ventajas mencionadas, y con el fin de realizar un aprovechamiento óptimo de estas oportunidades, el gobierno nacional incluyó a la forestación dentro de las actividades en las que debe lograrse un desarrollo estratégico orientado al futuro.

Para lograr ese objetivo está impulsando el desarrollo del sector, por medio de regímenes de promoción que favorecen las inversiones. En 1992 implementó un Régimen de Promoción de Plantaciones Forestales y a partir del año 2000l, entró en vigencia la ley nro. 25080 (Inversiones para Bosques Cultivados). Ambos instrumentos tienden a incrementar la dinámica del sector forestoindustrial. Las normas otorgan beneficios fiscales y económicos, a aquellos entes que inviertan en nuevos emprendimientos forestales o forestoindustriales o en bosques existentes.

Como consecuencia de las medidas adoptadas por el gobierno tendientes a apoyar e impulsar la actividad forestal, y del aumento acelerado de la producción de maderas durante la última década; el ritmo de forestación anual se vio incrementado, y surgieron inversiones hacia plantas de papel y celulosa, tableros y aserraderos. Los fondos invertidos proceden, fundamentalmente de capitalizaciones nacionales, con alguna presencia de capitales extranjeros.

1 – 2 Características del Sector industrial de la madera.

Los productos que se obtienen como resultado del proceso de industrialización de la madera, tienen diversos grados de elaboración y usos variados. En la enumeración que se

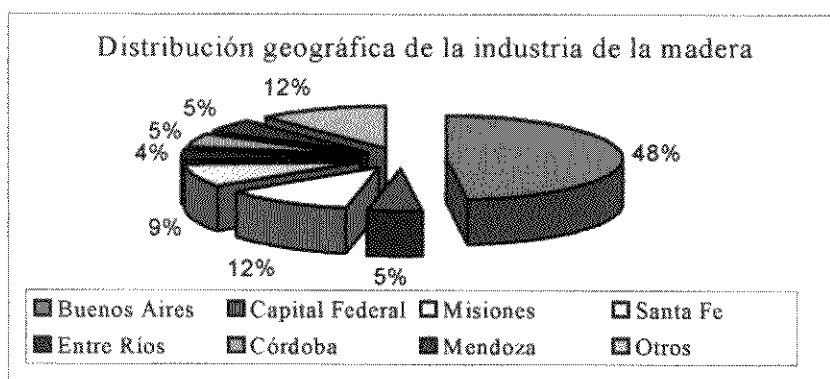
detalla a continuación, se enuncian los principales productos con su utilización más generalizada:

- ✓ Madera aserrada: destinada a parquets, muebles, molduras y torneados.
- ✓ Laminados y faqueados: para revestir paneles, terciados, aglomerados y placas.
- ✓ Compensados: se obtienen a través de la unión de dos o más láminas.
- ✓ Tableros de partículas: también denominados aglomerados.
- ✓ Tableros de fibras: son aglomerados con diferente grado de procesamiento.

En el ámbito internacional los principales productores de madera industrial de fibra larga son Estados Unidos, Finlandia, Canadá y Suecia, países que elaboran la mitad de la oferta mundial. Estados Unidos, también es gran proveedor de fibra corta, junto con Malasia, Brasil, Indonesia, China e India.

Mundialmente se está tendiendo a incrementar las transacciones de productos con mayor valor agregado, motivo por el cual se observa un aumento en la producción de tableros y una disminución en la de maderas aserradas. A este segmento en expansión están destinadas, en su mayoría, las inversiones de los capitales extranjeros.

En la Argentina, las empresas dedicadas a la industrialización de la madera, se localizan principalmente en la provincia de Buenos Aires.



Fuente: Informe Maderas Muebles – Cámara de la Industria Maderera y Afines Cañada de Gómez – mayo 2001

En territorio nacional, durante los últimos diez años, la industrialización de la madera se incrementó en forma acelerada, crecimiento que frenó su impulso en 1998. Año a partir del cual se mantiene constante, si consideramos el volumen de producción, y decrece levemente, si consideramos los precios.

Actualmente, la producción nacional está por encima de los 2.4 millones de m³, es decir, aproximadamente 460 millones de pesos.

Dentro de la producción en su conjunto, se observa una tendencia al incremento en la participación total, de los bienes de mayor valor incorporado relativo. Situación que se produce por un mayor volumen de producción, conjuntamente con un menor perjuicio relativo en sus precios.

Evolución en la producción de madera:

	1997	1998	1999	2000	1997/2000
Miles de \$	464603	435728	409000	447311	-4%
Aserrado	278188	240567	228000	246599	- 11 %
Laminado y Faqueado	1317	1253	1200	1200	- 9 %
Compensado	27067	23927	19800	23548	- 13 %
Tablero de Fibra	59744	60152	60000	70964	19 %
Tablero de Partículas	98287	109829	100000	105000	7 %
	1997	1998	1999	2000	1997/2000
Miles de m3	2437	2626	2275	2453	1%
Aserrado	1621	1769	1468	1588	- 2 %
Laminado y Faqueado	84	87	119	102	22 %
Compensado	57	60	62	74	29 %
Tablero de Fibra	239	232	244	289	21 %
Tablero de Partículas	436	478	382	401	- 8 %

Fuente: SAGPyA y SRNyDS. Año 2000 – Estimado

Entre los factores que explican el mejor desarrollo de este tipo de productos, en relación con las maderas aserradas, laminados y compensados, se debe considerar el crecimiento de la demanda doméstica de tableros en detrimento de la demanda de maderas aserradas y compensados.

Puntualmente si se hace referencia a las causas que provocaron el cambio en la composición de la producción total del sector, se pueden diferenciar las siguientes:

- En maderas aserradas: la disminución es producto de la depresión sufrida por los precios medios del producto.
- En faqueado y laminado: se produjo un cambio de la demanda. Estos bienes son insumos de la fabricación del compensado y se extraen de maderas nativas cuya explotación está siendo suplantada por la de maderas forestadas. A la vez, al ser un bien intermedio de una rama productiva en decadencia, naturalmente presenta una disminución.

- En compensado: se sustituye por los tableros, debido al fácil empleo y mayor duración de estos últimos.
- En tableros: satisfacen la creciente demanda interna por este tipo de productos.

Esta situación impulsó a que los capitales a invertir se destinen al segmento de los tableros, siguiendo la tendencia presentada en el ámbito internacional. Puntualmente en el caso de los tableros de fibra de mediana densidad (MDF) se produjo un incremento en la capacidad productiva como consecuencia de la apertura de una planta en el año 1994.

Si se lo analiza desde la óptica de los precios, los tableros de partículas, lejos de sufrir una disminución, aumentaron en un 16% su precio medio promedio entre 1997 y 2000.

Precios medios por segmento: (pesos por m3)

	1997	1998	1999	2000	1997/2000
Aserrado	172	136	155	155	- 10 %
Laminado y Faqueado	775	783	632	632	- 18 %
Compensado	475	399	319	319	- 33 %
Tablero de Fibra	250	259	246	246	- 2 %
Tablero de Partículas	225	230	262	262	16 %

Fuente: SAGPyA y SRNyDS. Año 2000 - Estimado

Consumo aparente de madera: (miles de \$)

	1997	1998	1999	2000	1997/2000
Consumo aparente	502601	506965	466712	481749	- 4 %
Aserrado	326616	303683	272481	280000	- 14 %
Laminado y Faqueado	14117	14743	15359	6749	- 52 %
Compensado	51411	47472	33775	35000	- 32 %
Tablero de Fibra	34423	41355	50157	60000	74 %
Tablero de Partículas	76034	99172	94940	100000	32 %

Fuente: SAGPyA y SRNyDS. Año 2000 - Estimado

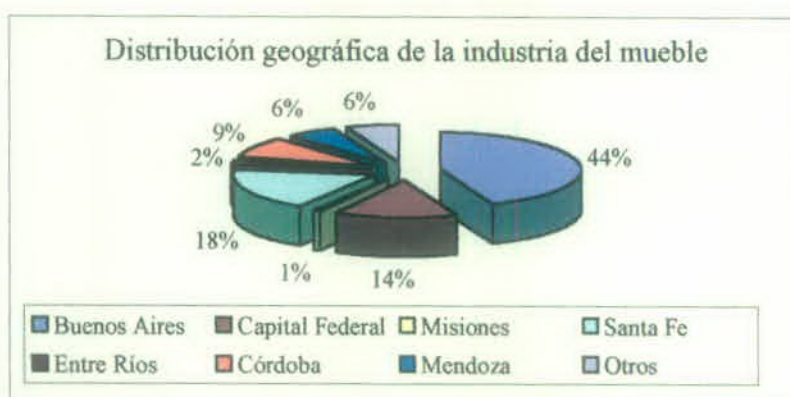
En los últimos tres años se ha experimentado una baja en las importaciones del sector, la cual alcanza aproximadamente el 30%. Sin embargo, las maderas que ingresan provenientes de otros países, representan el 18% del consumo interno. Los bienes más expuestos a esta situación, son los considerados commodities, exposición que tiende a desaparecer si se analizan los segmentos de productos de mayor valor incorporado.

También la actividad exportadora evidencia una disminución importante, en el año 1998, y luego se observa una mejoría. En la actualidad el 13% de la producción argentina es exportada. El reemplazo que hizo Brasil en el último tiempo, de importaciones de productos argentinos a productos de origen nacional, contribuyó a la caída de exportaciones de tableros, hacia el país vecino.

1 – 3 Características del Sector fabricante de muebles de madera

Las empresas dedicadas a la fabricación de muebles están emplazadas, principalmente, en Buenos Aires, Capital Federal y Santa Fe. La provincia de Buenos Aires, produce el 36% de la producción nacional, Santa Fe participa en un 21% y Córdoba en 10%.

Respecto a la cantidad de empresas localizadas en las principales provincias de fabricación de muebles, los porcentajes sobre el número total de establecimientos son los siguientes:



Fuente: Informe Maderas Muebles – Cámara de la Industria Maderera y Afines Cañada de Gómez – mayo 2001

Este eslabón de la cadena productiva de muebles de madera está conformado por 3150 empresas, con predominio de las denominadas Pymes.

La elaboración de muebles presenta un elevado grado de especialización, tanto en diseños como en modelos.

En los últimos tres años, esta actividad ha sentido duramente los golpes de la recesión acaecida en el país. El nivel de producción se redujo en forma sostenida durante el mencionado periodo de tiempo. Puntualmente, la producción del año 2000, se estimó en 546 millones de pesos, cifra que representa la mitad del nivel de producción relevado en el año 1997.

No existe una sola causa que pueda dar explicación a este comportamiento, por el contrario, es necesario analizar varios factores: la reducción del mercado interno, como consecuencia de la incesante caída de la demanda interna; la incipiente y escasa actividad exportadora; y la creciente participación de las importaciones en el total del consumo de muebles de madera. Según datos recabados, actualmente el 50% de los muebles importados es de origen brasileño, y en el segmento de armarios y placares, la proporción se eleva al 100%, abasteciendo a la mitad del mercado interno.

Deben diferenciarse dos subsectores, dentro de la fabricación de muebles de madera: muebles de estilo, aquellos en los cuales la calidad de la materia prima, el diseño y la mano de obra artesanal son los factores que caracterizan al producto; y los muebles económicos, subsegmento sujeto de este análisis.

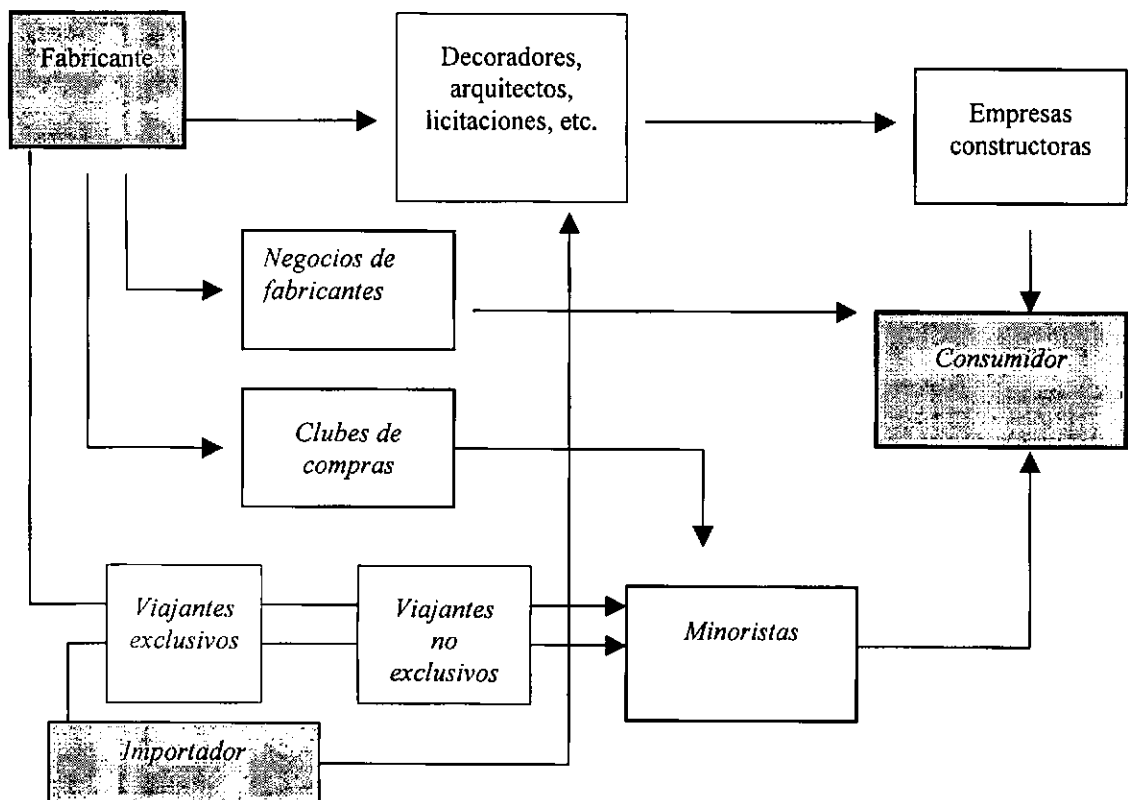
Los muebles se clasifican y diferencian según su destino de uso:

Dormitorios	camas, mesas de luz, cómodas, marco espejos
Placares y armarios	placares, armarios, roperos, muebles de vestidores, etc.
Muebles juveniles	escritorios, escritorios con alzada, bibliotecas, camas juveniles, superpuestas, etc.
Comedores (excepto mesas y sillas)	modulares, aparadores, vajilleros, etc.
Muebles de cocina	bajo mesada, alacenas, armarios para cocina, escoberos, etc.
Muebles de baño	vanitorys, botiquines, armarios baño
Sillas y sillones	asientos de todo tipo, con relleno o sin él, asientos con apoyabrazos.
Mesas	rectangulares, circulares o de otras formas, con tablas adosadas o sin ellas
Muebles accesorios (petit muebles)	mesas de centro, rinconeras, mesas para tv, para computación, botineros, etc.
Muebles de oficina	escritorios, mesas de reuniones, bibliotecas, armarios, puestos de trabajo, sillones y sillas para oficinas.
Muebles especiales	decoración, instalación de negocios, hoteles, bancos, casas de culto

Fuente: Informe Sector Muebles – FAIMA – año 2000

Los niveles de producción relevados en los años 1996 a 1999, indican la preponderancia del subsegmento de muebles de cocina, los secundan en porcentajes de participación, los muebles de oficina, los denominados especiales, comedores, placares o armarios, y dormitorios representando en conjunto el 66% de la producción total.

Haciendo referencia al eslabón de la cadena abocado a la comercialización de los muebles de madera, en primer lugar debemos identificar a los agentes que intervienen en esta actividad.:



Fuente: Informe Sector muebles – FAIMA – año 2000

2. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

2 – 1 Tendencias generales

A nivel internacional se observa una tendencia a la concentración, especialización y creciente integración de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles de madera. Las características que permiten confirmar esta tendencia son las siguientes:

- consolidación de empresas para obtener economías de escala en compra de materias primas y distribución de productos

- integración horizontal para fabricación de nuevos productos
- especialización de empresas pequeñas en fabricación de componentes
- integración de empresas para formar comercializadoras

Dentro de las acciones, implementadas por los diferentes eslabones de la cadena de valor, tendientes al desarrollo y crecimiento del sector, las más relevantes son:

- + las innovaciones tecnológicas, para lograr procesos de fabricación más sencillos, menos costosos y más automatizados
- + menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las maderas templadas
- + incremento del uso del MDF (medium density fiberboard) y de aglomerados en lugar de maderas sólidas
- + utilización de materiales amigables al medio ambiente
- + cambio en la industria hacia la fabricación de muebles listos para ensamble (RTA), uno de los desarrollos de mayor significado en el mercado
- + mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requeridos en los mercados de exportación (CEN, ANSI e ISO)

La industria del mueble a nivel mundial se encuentra segmentada por tipo de producto, siendo los muebles para el hogar los más importantes.

El comportamiento de la demanda se basa en factores como la renovación del mobiliario, el ingreso económico de los potenciales clientes, los esquemas crediticios que se ofrecen a los posibles compradores. La multifuncionalidad y durabilidad del mueble son, también, aspectos claves en la toma de decisiones de compra.

En lo relativo al diseño y acabado de los muebles, se prefiere el uso de los colores naturales, aplicaciones de materiales en texturas contrastantes, y la combinación de la madera con metales y otros materiales.

2 – 2 Situación en Estados Unidos

Es el principal consumidor de muebles a nivel individual y dentro de los países de la OCDE, que consume cerca de 41 mil millones de dólares promedio anuales. El consumo conjunto de estos países industrializados alcanza los 131.4 millones de dólares, por lo que los Estados Unidos suman 31% de este.

Cuenta con una industria mueblera altamente desarrollada. Sus productos tienen una orientación funcional, lograda mediante maquinaria con tecnología de punta:

Estilo	Funcional con diseños que cambian cada 5 años
Línea de productos	Pocas líneas con variedad de productos
Maquinaria y equipo	Especializada y con equipo de control numérico
Tipo de industria	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes

Los aranceles de importación son bajos. Algunos productos no abonan aranceles por estar incluidos en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) destinado a beneficiar las importaciones provenientes de los países en desarrollo, incluido la Argentina.

El principal destino de las exportaciones de EEUU es Canadá, seguido de México, Japón, Reino Unido, Arabia Saudita y Alemania. Las exportaciones a México y Canadá responden a características de proximidad de mercados, conocimientos de las empresas y facilidades de traslado (puntos que tienen también en cuenta Estados Unidos al momento de importar), así como la existencia de sucursales de las empresas estadounidenses comercializadoras de esos productos. Mientras que, las exportaciones a Japón están basadas en la preferencia de los consumidores de ese país por productos de origen estadounidense.

Factores que influyen en la demanda de muebles del mercado estadounidense:

- edad (baby boomers)
- ingreso familiar: alto: muebles finos de madera sólida para interiores y muebles de diseño y los hechos de metal para uso en exteriores.
medio: consume muebles tapizados, tubular y de madera aglomerada.
- las mujeres son las principales consumidoras de muebles:

Factores que determinan el crecimiento del consumo para los próximos años:

- reactivación en el crecimiento de la economía americana
- confianza del consumidor para gastar en amoblamiento de casa y oficina
- incorporación de jóvenes al mercado de trabajo
- recuperación de los países asiáticos
- habilidad de las empresas proveedoras nacionales e internacionales por crear sus páginas web, que les permita vender directamente al consumidor final.

Estrategias de penetración al mercado americano:

- seguimiento oportuno de las negociaciones a larga distancia (fax - e mail - línea 1 800)
- flexibilidad para adaptar el producto a las necesidades del comprador
- constancia en calidad y precios acordados
- empaque y embalaje necesarios para cuidar el estado original

- cumplimiento de normas y regulaciones
- entrega a tiempo conforme especificaciones
- continuidad en el suministro
- contar con catálogo en Internet
- información sobre costos promedio de transporte, tiempo entrega
- Alianzas de empresas: enfocadas a dar servicios en plaza: bodega - cobranzas - servicios post venta propio centro de distribución

Oportunidades para inserción en el mercado de muebles de Estados Unidos:

- Los productos a comercializar con Estados Unidos pueden ser muebles terminados y ensamblados para el uso del consumidor, o la exportación de partes para abastecer a la industria norteamericana del mueble. En el último caso, la relación creada entre comprador y vendedor es más estrecha.
- Otro aspecto a considerar es el segmento del mercado al cual aspira el exportador. El sector más bajo, con muebles de línea, proviene de países con menor costo de mano de obra. En cambio, los muebles europeos están destinados a sectores de mayores recursos porque destacan principalmente el diseño. En este estrato, el papel de la publicidad y de la moda juegan un papel muy importante que requieren gastos considerables de promoción en revistas especializadas. Lamentablemente, la Argentina no cuenta con una historia en el campo de la moda que pueda ser utilizada para apoyar las ventas de productos de alto costo; en cambio los sectores de recursos intermedios aparecen como el estrato más apropiado para adquirir los muebles de este origen.
- Para ingresar en los mercados, es necesario que los potenciales clientes, tengan conocimiento del producto ofrecido y sus características. Este objetivo no se logra a través del envío de catálogos o la creación de una página Web, sino que es preciso que se aprecien la calidad de la fabricación, las terminaciones del mueble, razón por la cual la entrega de muestras de los productos, así como su exhibición, juegan un papel importante como técnica de venta. Una solución para esta problemática es la participación en ferias y exposiciones especializadas en muebles de madera. Para disminuir los costos de transporte, una alternativa válida es el ensamblado en el lugar de destino.

2 – 3 Situación en Unión Europea

El sur de Europa presenta una orientación artística, con un número mayor de empresas de menor tamaño que las que se observan en Estados Unidos. Alemania se asemeja,

tecnológicamente, al modelo estadounidense, pero produce menos líneas de productos y en un número reducido de empresas.

	ITALIA	ESPAÑA	ALEMANIA
Tamaño de empresas	Gran número de empresas, principalmente pequeñas. 5-10 trabajadores por empresas	Gran número de empresas, principalmente pequeñas. 5-10 trabajadores por empresas	Pocas empresas y grandes. 80-100 trabajadores por empresas
Estilo	Mueble de diseño artístico y vanguardista	Mueble de diseño artístico y estético. Funcionalidad y durabilidad	Mueble de alta calidad en su manufactura. Funcional y durable
Línea de productos	Muchas líneas con gran variedad de modelos	Muchas líneas y gran variedad de productos, aunque en menor número que en Italia	Pocas líneas y poca variedad de modelos
Maquinaria y equipo	Maquinaria sofisticada	Maquinaria sofisticada	Maquinaria muy especializada
Tipo de industria	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar. Imagen artesanal	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar	Industria muy desarrollada y de gran escala

Características de los mercados de los países miembro:

Alemania

- es el mayor mercado de importación y productor de muebles en la UE
- en sus importaciones predomina la tendencia de “casa de campo” caracterizada por la sencillez de su línea, y reproducciones de muebles antiguos del mismo estilo campestre.
- el consumidor alemán se diferencia del resto de Europa por el alto nivel de calidad que exige en sus muebles, con menor interés en el precio a pagar, siendo gran conocedor de los materiales y su importancia para que sean amigables al medio ambiente, con leyes que lo apoyan y dificultan la exportación de otros países.

España

- siendo el quinto país importador de la Unión Europea, su crecimiento es sostenido, aún cuando sigue siendo un país exportador neto, sus importaciones se han ido incrementando.
- cuando España se integra a la Unión Europea se integra a la UE el tamaño de su industria declina al encontrar una gran competencia externa.
- ambiente totalmente contemporáneo

Francia

- es el tercer mercado para el mueble en la UE
- gusto conservador y su apego a los valores que tiene por el estilo clásico de la historia de su mobiliario.
- clara resistencia tendencia al cambio

Italia

- líder mundial en diseño, y segundo mercado productor de muebles, después de Alemania, en la UE importa únicamente el 6%
- el interés en productos “hágalo usted mismo”, con tendencia al estilo contemporáneo se ha identificado plenamente, aún cuando este producto sea de nivel más económico
- la venta y distribución de muebles en Italia está muy fragmentada en pequeñas tiendas especializadas.

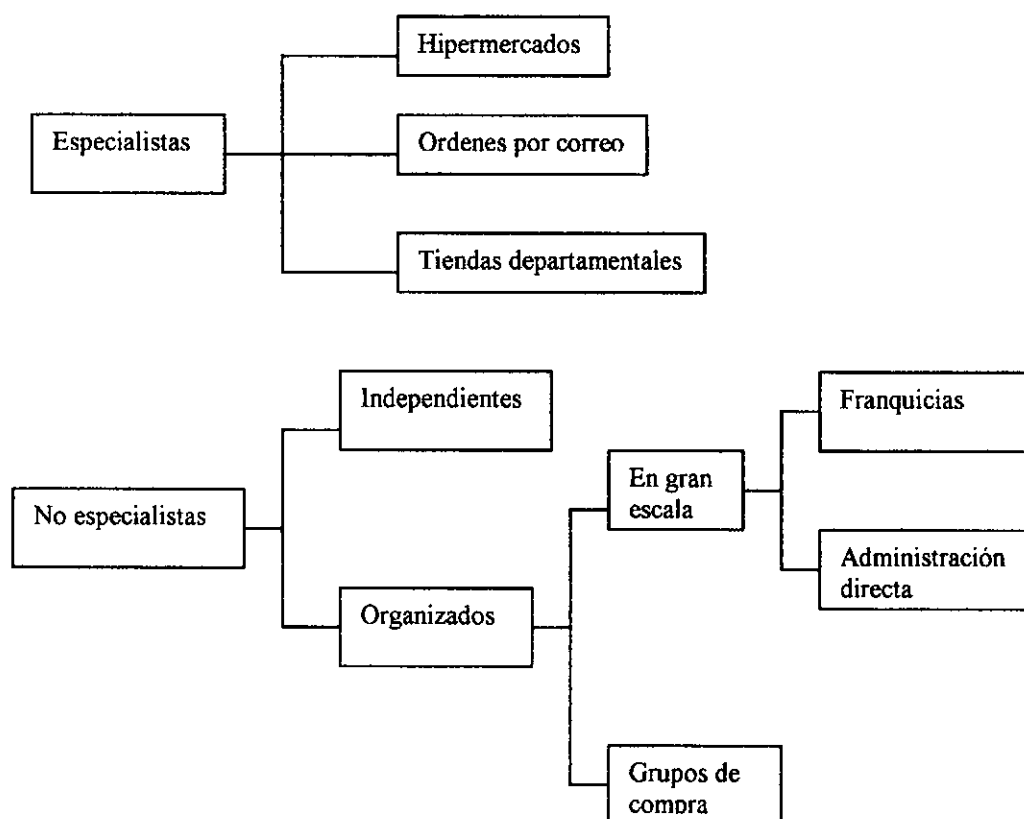
Reino Unido

- el Reino Unido ocupa el tercer lugar como productor de muebles de la UE
- el consumidor inglés es de lo más conservador, tiende a buscar una mejor calidad en los artículos que tendrá por largo tiempo. Los muebles contemporáneos están ganando mercado al igual que en Italia y Alemania, el mueble de “hágalo usted mismo” está adquiriendo gran importancia

Restricciones arancelarias:

- * barreras arancelarias: los muebles de madera y metal están clasificados como productos no sensibles dentro del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, por lo que quedan exentos de pagos de derechos, cuando vayan acompañados del Certificado.
- * barreras no arancelarias: no existen para muebles rústicos de madera y hierro forjado, en teoría, aunque la utilización de madera proveniente de desarrollos sustentables es cada vez más demandada para acceder al mercado europeo.

Formas de distribución



2 – 4 Situación en Asia

En el año 2000, la industria del mueble del Sudeste Asiático, Corea y Taiwan alcanzó un nivel de producción de US\$ 13.000 millones, siendo Corea al mayor productor (33%), seguido por Taiwan (20%), Filipinas (14%), Tailandia (12%), Indonesia (9%) y Malasia (7%). El productor más pequeño es Singapur con un 4%.

El tamaño promedio de las compañías varía de 73 empleados en Corea a 4 empleados en Filipinas.

Las compañías asiáticas son más activas en el sector de muebles para el hogar, que ocupa el 75% de la producción total. Los muebles para oficina ocupan el 14%, muebles para cocina el 7% y los muebles tapizados sólo ocupan un porcentaje marginal.

En Asia se localiza mucha inversión extranjera para la fabricación de muebles así como alianzas estratégicas con productores, por lo que han aumentado considerablemente las exportaciones de esos países a los diferentes mercados. Los inversionistas aprovechan el costo de mano de obra así como la disponibilidad de materias primas en la región, por lo que la competencia es cada vez mayor; aunque hay que considerar que sus productos son para el mercado masivo o popular, por su bajo costo.

Análisis de oportunidades de inserción en el mercado de los países asiáticos:

Indonesia

- es el segundo exportador asiático de muebles
- la mayor ventaja competitiva es la abundancia de materias primas a precios bajos
- tiene una política forestal completa
- cuenta con una política industrial para dar mayor valor agregado
- del total de 805 empresas, 772 (89%) producen muebles de madera

Australia

- existen posibilidades para nuevos productos
- destacan los muebles de estilo rústico y clásico los que se pueden ingresar competitiva y de manera distintiva al mercado
- principalmente muebles de exterior e interior, mesas ocasionales, consolas, armarios, comedores
- en muebles clásicos se manejan los estilos conocidos como Reina Ana, Chipendale, Inglés

Malasia

- es el tercer exportador asiático de muebles
- segundo exportador mundial de maderas tropicales después de Indonesia
- aunque ha modificado su rol de proveedor de madera a industria extranjera a ser proveedor de productos de madera
- terminados con un gran valor agregado en los mercados internacionales
- tiene política forestal
- el éxito se debe a:
 - una abundancia de materia prima
 - bajo costo de la mano de obra
 - desarrollo de diseños de compradores extranjeros (sub contratación)

Taiwán

- es el principal exportador asiático de muebles
- tiene gran dependencia de proveedores de materia prima como Malasia, Indonesia y Nueva Zelanda

- transferencia de producción en áreas ricas en materias primas y con costos bajos de trabajo

Tailandia

- materia prima disponible a bajos costos al igual que la mano de obra
- precios competitivos a nivel internacional

- explotación irresponsable de los recursos naturales y materias primas hasta 1989, cuando el gobierno estableció un programa de reforestación

2 – 5 Situación en Latinoamérica

Posibilidades de inserción en los principales mercados sudamericanos:

Brasil:

- es un importante productor y exportador de muebles de madera para la oficina y el hogar.

Escasas posibilidades

Chile:

- abastece al mercado local en un 85%
- tiene un escaso nivel de industrialización
- presenta retrasos en distribución y comercialización masiva conformada por: plantas de construcción, plantas elaboradoras de componentes, fábricas de muebles industrializados y talleres artesanales.
- son importados los siguientes artículos: muebles, sillas y asientos. Países proveedores: Estados Unidos, Italia, España, Brasil, México, Colombia y Taiwan.

Estrategias de ingreso a Centroamérica:

- + flanquear el mercado con un canal de comercialización directo
- + desarrollo de marcas buscando crear lealtad
- + proposición de valor: intimidad con el cliente:
 - ofreciendo diseños de muebles adaptados a las necesidades de los consumidores centroamericanos
 - ofreciendo amplia variedad de estilos y materiales
 - buscando alianzas entre fabricantes para lograr la diversidad y diluir el riesgo de inversión en Centroamérica
 - ofreciendo un nivel de precios difícil de ser igualados para otros competidores mexicanos
- + saltarse los canales de comercialización usuales:
 - consolidando inventarios en un centro estratégicamente ubicado
 - utilizando un sistema de inventarios en tiempo real
- + en Puerto Rico, la comercialización de muebles de madera es realizada primordialmente por medio de representantes de fábricas. Los cuales llevan a cabo sus ventas visitando las tiendas por departamento y mueblerías con catálogos ilustrativos, condiciones y precios de sus

representados. En general son los responsables de los términos del transporte, trámites de aduana y entrega de la mercadería, pero es el comprador quien realiza la importación.

Algunas empresas, actúan como representantes, y a la vez son mayoristas/distribuidores, con almacenes o depósitos de muebles, interviniendo, además, en el armado o ensamblaje de los productos, que para reducir costos de transporte, se importan totalmente desarmados.

Las grandes cadenas de tiendas realizan las importaciones en forma directa, sin intermediarios, y ponen los productos a disposición de los consumidores finales.

En el caso específico de muebles de oficina, las firmas dedicadas a este subsegmento son representantes exclusivos de importadores directos, y cuentan con salones de exposición para los productos.

No obstante, no debe perderse de vista que Centroamérica tiene maderas exquisitas y preciosas (Nicaragua con precios muy bajos)

Características de la industria del mueble en México:

Cuenta con una industria mueblera medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen

Tamaño de empresas	Muchas empresas pequeñas con 6 – 7 empleados/trabajadores promedio por empresa
Estilo	Tradicional y artesanal, con poco diseño propio
Líneas de productos	Diversas líneas con gran variedad de modelos dentro de cada una
Maquinaria y equipos	Poca maquinaria especializada, equipo semi industrial
Tipo de industria	Semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa, bajos volúmenes.

Destino de las exportaciones

Estados Unidos, es un mercado en el cual México ha logrado una buena participación, aunque recientemente se ha visto desplazada por países asiáticos (como China, Taiwan, Indonesia y Malasia).

Las empresas mexicanas cada vez incursionan más en el mercado centroamericano, utilizándolo como centro de distribución para otros países incluyendo el Caribe.

Características del sector mueblero

Esta industria es de tradición familiar poco industrializada manteniéndose en diversos casos a la vanguardia en el mercado mundial.

Está considerada como una industria relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominantemente artesanal, sin embargo, para mantenerse en el mercado

nacional y estar en posibilidades de competir con el mercado internacional, el sector ha requerido adaptar sus procesos y su mentalidad a partir de la apertura comercial, donde la fuerte competencia con los muebles importados provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que, aunado a la caída del mercado doméstico, ha impulsado a que las empresas busquen una oportunidad en el mercado internacional.

La principal materia prima para los muebles es el pino.

Fortalezas del sector muebles y artículos de regalo

- amplia gama de productos de diferentes materiales, calidades, tamaños y precios
- disponibilidad de ciertas materias primas
- mano de obra artesanal de alta creatividad e ingenio
- adaptabilidad para el desarrollo de productos
- artesanía moderna, en base a técnicas formalmente aprendidas
- las empresas exportadoras cumplen con las normas requeridas en el exterior
- productos con denominación de origen (como por ejemplo: el barro negro)

Fuente: Bancomext

A nivel nacional, Bancomext en conjunto con otros organismos se encuentran desarrollando eventos enfocados a mejorar y promover la actividad exportadora de las empresas del sector de muebles a través de programas como el “México exporta”. Adicionalmente se encuentran desarrollándose encuentros empresariales en foros internacionales como los “Encuentros México – Unión Europea” y el “Foro de Asia y el Caribe” con el objetivo de que los empresarios mexicanos tengan la oportunidad de establecer contactos de negocios con sus socios comerciales de diferentes regiones del mundo.

3. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL AMBITO NACIONAL

Analizando el periodo de tiempo del año 1992 hasta 1999, la producción estimada total de muebles, alcanza su mayor nivel en 1994, año a partir del cual la tendencia es levemente decreciente.

En la evolución de la producción estimada de muebles de madera, el comportamiento es similar, sólo que las disminuciones son más marcadas. Estos productos, representan aproximadamente el 70% del total de la producción de muebles. Sin embargo, desde 1999 su participación disminuye a favor del incremento de los muebles de plástico y los de metal.

Producción total de muebles en Argentina (en millones de dólares)

Año	Producción total de muebles	Producción total de muebles de madera
1992	1400	1000
1993	1450	1070
1994	1500	1100
1995	1430	1040
1996	1450	1050
1997	1420	1030
1998	1300	880
1999	1150	780

Fuente: Informe Sector muebles FAIMA – año 2000

Producción de la industria del mueble (valores estimados)

	Millones de dólares			
	1996	1997	1998	1999
Total de la producción	1450	1420	1300	1150
Muebles de madera	1050	1030	880	780
Tapicerías	100	100	120	70
Muebles de metal y plástico	130	130	150	160
Colchones y somieres	170	160	150	140

Fuente: Informe Sector muebles – FAIMA – año 2000

Producción de la industria del mueble (participación porcentual)

	Porcentaje de participación			
	1996	1997	1998	1999
Total de la producción	100.0	100.0	100.0	100.0
Muebles de madera	72.0	72.5	69.0	68.0
Tapicerías	7.0	7.0	9.0	6.0
Muebles de metal y plástico	9.0	14.0	11.0	14.0
Colchones y somieres	12.0	12.0	11.0	12.0

Fuente: Informe Sector muebles – FAIMA – año 2000

En el sector se invirtió aproximadamente un promedio de 450 millones de dólares anuales, en compra de maquinarias y equipos. Este equipamiento resultó ser, en su mayoría, de origen extranjero, primordialmente de Italia, Alemania o España.

Estas adquisiciones tuvieron como objetivo principal la incorporación o reemplazo de máquinas, lo que produjo un aumento relativo en la capacidad instalada de los establecimientos. Pero prácticamente, no existió la instalación de nuevas plantas. Con lo cual se observa una mejora de calidad en las líneas de trabajo y tecnificación de las mismas, sin que se traduzca en un incremento significativo del volumen de producción.

Comercio exterior.

Importaciones :

La apertura del país a los mercados externos produjo cambios en la estructura del sector. Anteriormente Argentina producía muebles para satisfacer la demanda doméstica interna. Con lo cual, prácticamente no comercializaba con otros países en posición de comprador, ni de vendedor.

Luego de la mencionada apertura, las importaciones comenzaron a desarrollarse un paso acelerado. Principalmente por productos provenientes de Brasil, Estados Unidos e Italia.

El ingreso de muebles provenientes del exterior pasó de representar el 2.3% de la producción local en 1992, a abastecer al 14.4% de los consumidores en 1999. Tendencia que en la actualidad, sigue incrementándose (se estima aprox. un 60%).

Los productos más importados, en cuanto a valores, son los muebles de metal, los juegos de dormitorio de madera y otros muebles de la misma materia prima, pasó como sus partes. Si se analiza tomando como parámetro el peso de la mercadería, la tendencia no cambia demasiado, sólo que pierden participación los muebles de metal.

Importaciones – Dólares CIF							
<i>Descripción de muebles</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
De metal, oficina	203.337	482.143	1.930.315	2.087.599	3131998	4.933.916	5.808.725
Los demás, metal	3.511.042	6.221.141	9.498.098	7.854.190	12244196	17.686.425	18.215.210
De madera, oficina	909.305	184.0567	4.642.823	4.044.655	3610508	4.969.334	5.139.338
De madera, cocina	1.849.403	4.231.571	7.225.798	6.966.688	7458286	8.651.996	8.779.236
De madera, dormitorio	3.214.496	6.425.202	8.493.807	4.336.041	5086444	9.665.085	13.454.618
Los demás, madera	2.951.296	4.786.801	10.886.402	8.031.630	9061321	11.117.427	14.570.586
De plástico	2.691.335	4.992.332	6.942.053	6.683.684	7527851	7.227.497	5.618.855
De otros materiales	1.445.935	1.851.341	2.187.335	1.329.549	1005741	9.544.66	1097.657
Partes de muebles	885.035	1.365.820	3.752.826	6.134.277	8580726	13.713.308	12.974.815
TOTAL	17.661.184	32.196.918	55.541.457	47.468.313	57.707.071	78.969.454	85.659.040

Fuente: INDEC

Importaciones - Kilos						
Descrip. de muebles	1993	1994	1995	1996	1997	1998
De metal, oficia	150.146	377.674	481.007	473.129	922.451	1.131.188
Los demás, metal	1.851.405	2.566.809	1.962.458	22.694.383	4.728.678	5.480.320
De madera, oficina	695.969	2.199.388	1.659.816	1.545.930	1.842.878	1.786.878
De madera, cocina	2.052.173	3.564.032	3.349.662	3.344.418	3.912.965	3.704.715
De madera, dormit	6.401.854	7.815.163	3.881.858	4.778.845	9.273.605	12.569.048
Los demás, madera	2.177.051	5.071.695	3.810.624	3.748.313	4.439.651	6.523.450
De plástico	1.679.349	1.961.244	1.800.207	2.208.647	2.080.233	1.881.367
De otros materiales	637.918	1.044.628	426.782	233.321	290.098	292.302
Partes de muebles	522.047	1.291.692	2.048.822	3.292.747	3.982.714	4.148.766
TOTAL	14.166.361	22.945.842	16.997.771	19.152.221	25.822.144	30.906.526

Fuente: INDEC

Exportaciones:

El sector de fabricación de muebles no tiene un perfil exportador, ya que sólo el 2% de la producción total se destina a satisfacer la demanda externa. Este porcentaje representa aproximadamente 20 millones de dólares anuales.

Si se analiza la composición de las exportaciones desde el enfoque del valor de los productos, se observa que los demás muebles de madera y los muebles de metal son los rubros con mayor incidencia.

Por otra parte, si se considera el peso de la mercadería, las mayores participaciones corresponden a partes de muebles y a los subsegmentos antes mencionados.

Los destinos principales de la mercadería son los países limítrofes: Brasil, Uruguay y Chile, que absorben el 77% del valor total del comercio con el exterior.

Exportaciones- Dólares FOB							
Descrip. muebles	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
De metal, oficia	221.745	126.125	45.573	48.428	66.944	206.610	131.418
Los demás, metal	1.038.283	1.318.213	2.194.965	1.669.481	2.119.135	3.228.534	4.124.917
De madera, oficina	900.134	68.164	94.292	880.766	434.233	1.219.083	1.169.887
De madera, cocina	74.032	30.608	110.947	67.396	246.296	205.743	235.763
De madera, dormit	614.818	685.809	888.614	1.304.045	1.626.515	1.645.432	1.561.624
Los demás, madera	1.386.262	1.736.779	2.107.279	4.124.458	3.593.750	4.700.005	4.533.579
De plástico	123.765	43.344	692.769	1.277.475	2.777.294	2.290.894	1.572.062
De otros materiales	542.939	647.293	334.388	171.382	258.519	103.207	187.882
Partes de muebles	696.741	740.679	1.488.745	2.517.983	1.029.551	2.579.718	805.362
TOTAL	5.598.449	5.397.464	7.954.572	12.061.414	12.152.237	16.179.226	14.322.494

Exportaciones - Kilos						
Descrip. de muebles	1993	1994	1995	1996	1997	1998
De metal, oficia	9.553	8.247	10.980	19.664	27.690	21.439
Los demás, metal	143.790	205.083	415.659	354.702	781.100	821.203
De madera, oficina	10.961	15.780	122.823	59.760	444.982	349.440
De madera, cocina	7.399	31.464	19.015	151.406	113.140	117.375
De madera, dormit	140.187	168.684	326.026	540.899	594.889	531.915
Los demás, madera	284.441	314.644	1.312.867	740.742	1.101.348	4.262.597
De plástico	6.359	162.581	286.567	912.246	587.452	400.227
De otros materiales	29.951	41.651	34.555	21.631	16.686	20.623
Partes de muebles	681.932	1.489.425	1.931.490	1.194.320	1.421.054	926.019
TOTAL	1.161.230	2.224.229	4.033.343	3.621.004	4.279.551	6.608.196

Fuente: INDEC

El gobierno nacional, a fines de revertir la situación por la que atraviesa la actividad actualmente e impulsar su crecimiento y desarrollo, estableció un Convenio de Competitividad y Generación del empleo.

Dicho acuerdo se firmó conjuntamente entre la Nación, el Gobierno nacional, los Gobiernos provinciales, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Federación Argentina de la Madera de la Industria de la Madera y Afines y la Unión de Sindicatos de la Industria de la Madera de la República Argentina. Con el objeto de mejorar la competitividad nacional e internacional del sistema productivo argentino y crear condiciones favorables para la inversión en este sector.

4. SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL AMBITO REGIONAL

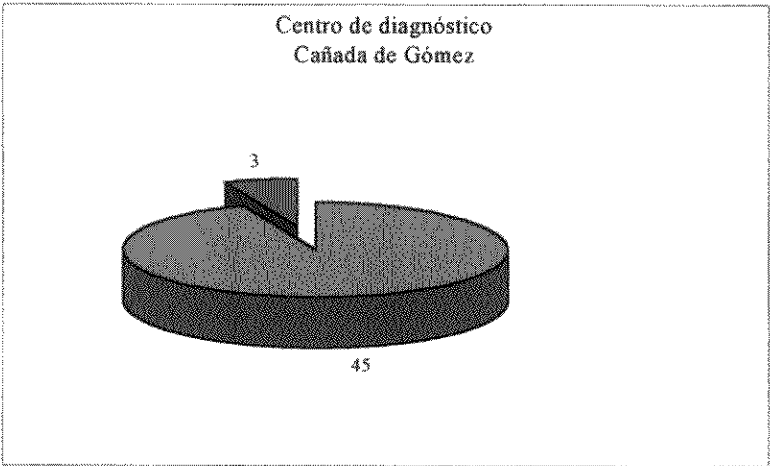
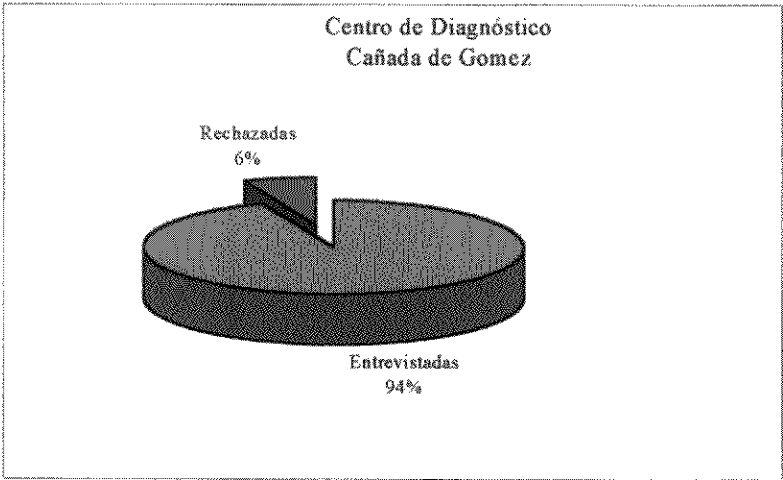
En el ámbito regional, el diagnóstico del Sector Muebles económicos se realizó mediante un Formulario de Encuesta, para lo cual, se determinaron los siguientes Centros de Diagnósticos dentro de la provincia de Santa Fe:

- Centro de Diagnóstico Rosario
- Centro de Diagnóstico Cañada de Gómez
- Centro de Diagnóstico Esperanza – San Jerónimo Norte

Los resultados relativos a cantidad de empresas efectivamente entrevistadas en cada Centro de Diagnóstico, están graficados a continuación:

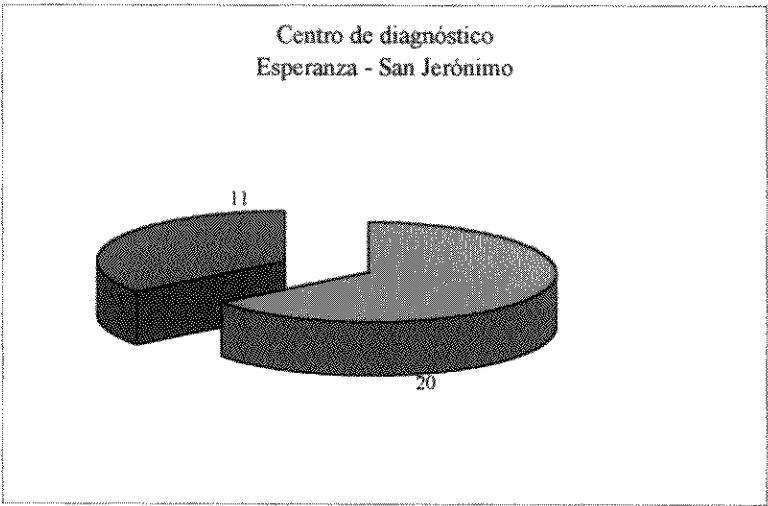
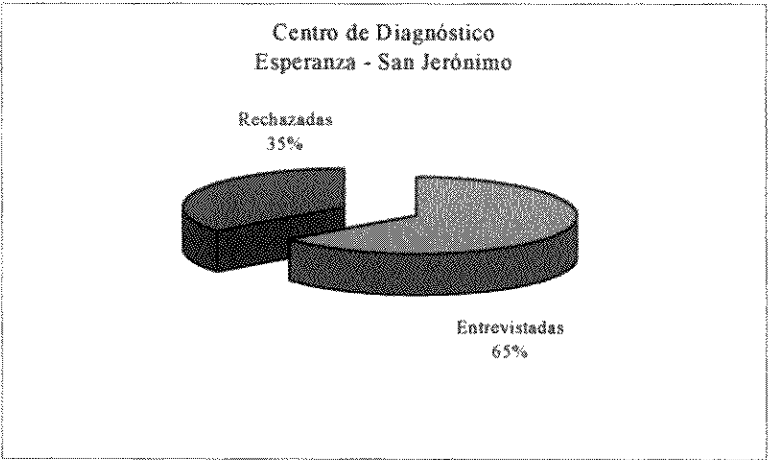
Centro de Diagnóstico Cañada de Gómez

1 – Empresas entrevistadas	94 %	45 empresas
2 – Empresas con rechazo	6 %	3 empresas



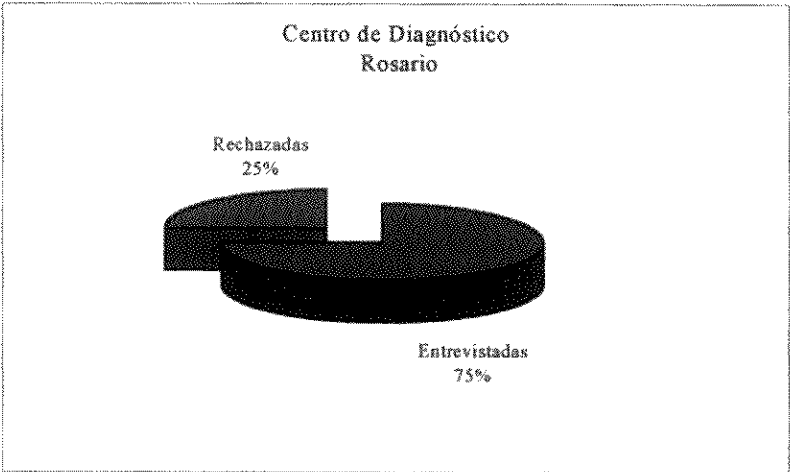
Centro de Diagnóstico Esperanza - San Jerónimo Norte

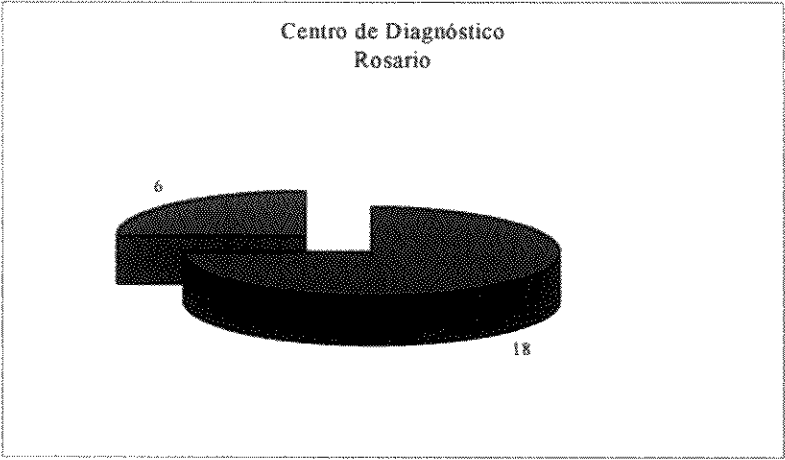
1 – Empresas entrevistadas	65 %	20 empresas
2 – Empresas con rechazo	35%	11 empresas



Centro de Diagnóstico Rosario

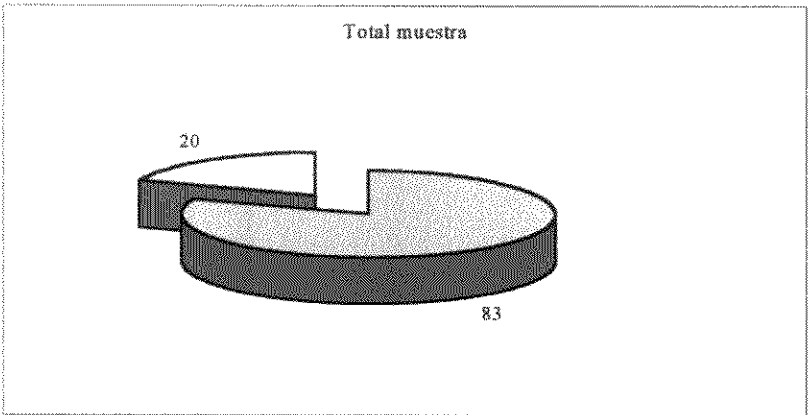
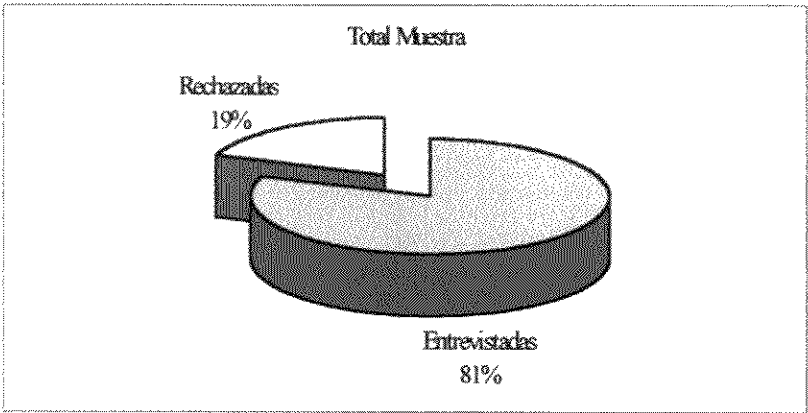
1 – Empresas entrevistadas	75 %	18 empresas
2 – Empresas con rechazo	25%	6 empresas





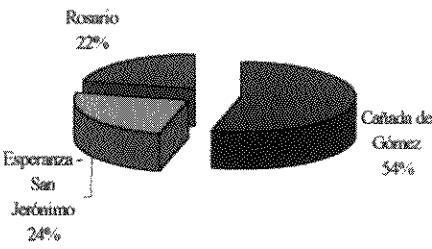
Total muestra

1 – Empresas entrevistadas	81 %	83 empresas
2 – Empresas con rechazo	19 %	20 empresas



Del total de establecimientos relevados, el 41% (34 empresas) participaron del relevamiento realizado en el año 1996, y el 59% restante no fue encuestado en esa oportunidad.

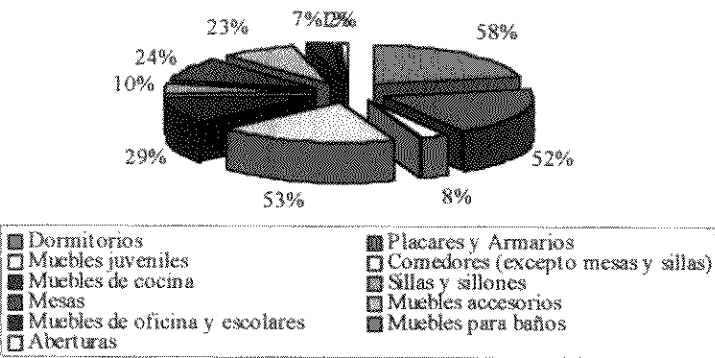
Teniendo en cuenta la totalidad de empresas determinadas en la muestra, es decir las encuestadas y las que presentaron rechazo, se observa una concentración de las mismas en el Centro de Diagnóstico Cañada de Gómez, donde se localizan 48 empresas, representando un porcentaje de 47% sobre el total. Considerando las que efectivamente fueron relevadas, el porcentaje de establecimientos localizados en esta Centro de Diagnóstico es 54% sobre el total. Lo cual implica que se relevaron 45 empresas en Cañada de Gómez, 20 en Esperanza – San Jerónimo Norte y 18 en Rosario.



De las 83 empresas participantes del relevamiento, la mayoría son unipersonales, y específicamente 77 (93%) son de tipo familiar, considerando como tales a aquellas en las cuales más del 50% del capital pertenece a una sola familia.

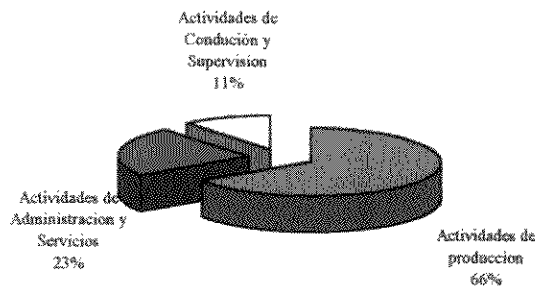
Referente a la propiedad y al control, cabe destacar que desde el año 1991, sólo el 10% del total ha sufrido alguna modificación en relación a ese tema, y el número de empresas que han realizado cambios sustanciales descende a 7 establecimientos (8%).

Dentro del segmento de muebles económicos, los productos señalados como principales en cuanto a producción y venta son los juegos de dormitorios, fabricados por 48 de las empresas encuestadas (58 % del total). También tienen una participación importante, los comedores (excluidas las mesas y sillas) y los placares o armarios, contabilizando cada subsegmento un porcentaje del 52 %. Los juegos de cocina son producidos por 24 empresas (29 %), y continuando con el orden decreciente de importancia se pueden mencionar las mesas y los muebles accesorios o “petit muebles”.



Hasta fines de junio del 2001 el sector ocupaba a 770 personas, cifra que comprende a empleados y propietarios.

Un 66%, es decir 505 empleados, están abocados a actividades de producción. Los cuales en un 44% son operarios calificados y el 56% restante es considerado no calificado.

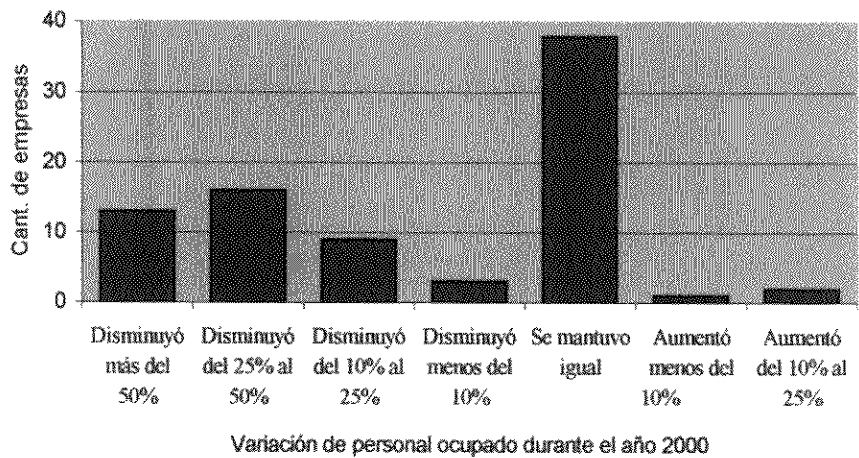


En cuanto al personal que participa en actividades de administración y servicios se puede establecer que conforman un 23%, mientras que en actividades de conducción y supervisión el porcentaje

decrece a 10%. Entre ambas secciones el número de empleados asciende a 265, pero existen sólo 5 personas con título universitario, y 6 que cursaron carreras técnicas, dentro del total de 770 personas ocupadas.

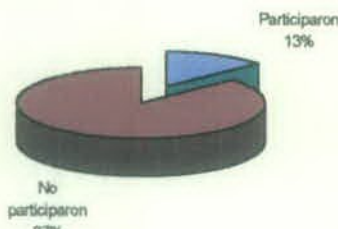
Este tipo de empresas prácticamente no dispone de personal temporario, ya que sólo 3 han contestado afirmativamente a esta situación.

El número total de personas ocupadas fue variando desde el año 1999. Si se efectúa una comparación de dicha variable, entre los años 2000 y 1999, se observa que, 38 empresas (46%) no modificaron la cantidad de personal.



Pero 9 (11%) disminuyeron su personal entre un 10% y un 25% respecto de total de su plantel, 16 firmas (20%) redujeron el porcentaje de personas empleadas en un 25% a 50%, e incluso 13 empresas (16%) debieron disminuir el número de empleados en más del 50%. Como contrapartida, una empresa aumentó su plantel en menos del 10%, y 2 empresas lo incrementaron entre un 10% y un 25%. Con lo cual, mientras que 41 establecimientos redujeron personal, sólo 3 lo incrementaron.

La tendencia a la disminución del personal ocupada por el sector se confirma al comparar el primer semestre del año 2001 con igual periodo del año 2000, aunque el número de empresas que disminuyeron la cantidad de personas es algo menor, en favor de aquellas que lo mantuvieron sin modificaciones. Esto se clarifica al mencionar que fueron 50 las empresas (61%) que no manifestaron cambios. Dentro de los entes que debieron reducir el número de empleados, se observa que en total suman 30 empresas (37%), disminuyendo en 15% la cantidad de compañías que prescindieron de más del 25% de su personal.



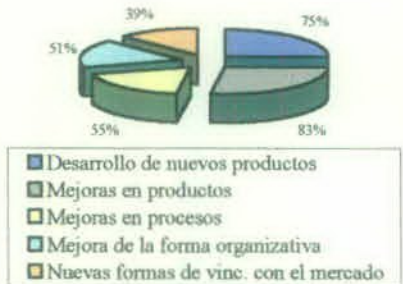
Respecto de la formación y capacitación de los recursos humanos, mediante la asistencia a cursos y jornadas de aprendizaje y actualización, se reveló que durante el pasado año, sólo 11 (13%) de las 83 empresas realizaron algún tipo de capacitación a sus empleados. Los temas tratados fueron, principalmente, Higiene y Seguridad Industrial, curso que se impartió a empleados de las 11 empresas y Marketing, tema elegido por 8 empresas.

Sin embargo ante la pregunta referente a los temas en los que les interesaría capacitar a su personal, 51 empresas (61%) respondieron que tienen interés en cursos de Calidad, 48 (58%) elegirían Técnicas de Producción y 54% (45 empresas) optarían por Técnicas de Ventas.

Respecto a las especialidades técnicas de los empleados, que a criterio de los titulares, sería provechoso incorporar a la empresa, 38 (46%) coinciden en la necesidad de un Técnico en Diseños y 27 (32%) en Diseñadores Gráficos, 34 (41%) requerirían Licenciados en Marketing, 22 (26%) optarían por Licenciados en Organización Industrial. Dentro de las especialidades menos requeridas se pueden nombrar Ingeniería Industrial y Técnico analista programador.

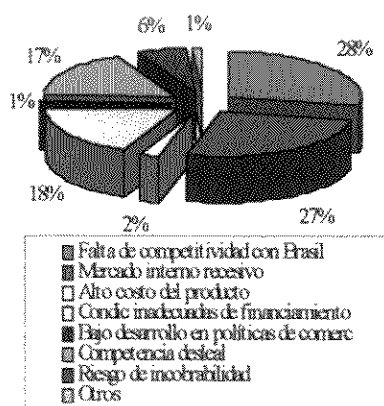
Entre las mejoras puestas en prácticas por las empresas en el último trienio, se destacan las modificaciones a los productos y el desarrollo de nuevos productos. Además 46 empresas (55%) manifestaron haber realizado algún tipo de innovación en los procesos.

El 89% de las empresas que llevaron a cabo acciones de este tipo declara no haber recibido apoyo de las instituciones para la realización de las mejoras. Mientras que 19 empresas (23%) manifiestan recibir colaboración de sus clientes, y otras 17 (20%) resaltan el apoyo brindado por sus proveedores.



Los principales inconvenientes que señalan las empresas para iniciar procesos de mejoras están en relación con las dificultades para elevar la demanda, obstáculo mencionado por 70 de las encuestadas (84%), así como también la ausencia de financiamiento para el proyecto, y elevados costos de desarrollo, con un porcentaje de incidencia de 73% y 69% respectivamente.

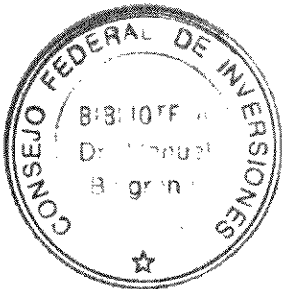
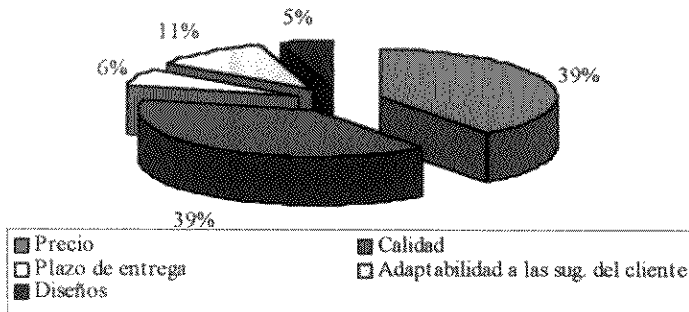
Otra de las operaciones realizadas por algunas empresas entre 1998 y 2000, fue la de implementar acciones tendientes a ganar nuevos mercados. Dentro de las alternativas planteadas para lograr sus objetivos, 40 empresas (48%) han optado por mejorar su servicio comercial, 29 establecimientos por la participación en ferias y un 41% se han abocado a la



realización de campañas publicitarias. Además existen 34 empresas que realizan catálogos para dar a conocer sus productos. En la totalidad de los casos, lograron incrementar sus contactos, y la facturación varió favorablemente para 33 empresas.

En cuanto a las dificultades que frenan su incursión a nuevos mercados, el 28% remarca la falta de competitividad con los productos provenientes de Brasil, mientras que 22 empresas (26%) hacen hincapié en la recesión en la que está inmerso el mercado argentino, y el 18% se refiere a las condiciones inadecuadas de financiamiento.

Respecto a los factores que determinan su competitividad, 33 de los encuestados, que representan el 40% del total, hacen referencia al precio sus productos, por otra parte 32 se enfocan en la calidad de la mercadería ofrecida a sus clientes como determinante de su competitividad. Otros de los factores mencionados son la adaptabilidad a las sugerencias del cliente, el plazo de entrega y el diseño.



Cuando realizan comparaciones entre sus productos y los ofrecidos por sus principales competidores, un 46% coincide en que los precios son similares, mientras que un 40% considera estar ofertando a un precio inferior al de la competencia.

Con relación a la calidad, la mayoría (64%) manifiesta estar produciendo muebles de calidad superior, y un 26% considera a los productos como de similares características, mientras que 6 empresas (87%) reconoce que su mercadería es de inferior calidad que la de sus competidores.

En cuanto al equipamiento tecnológico, para 35 encuestados (42%) la tecnología utilizada por sus competidores es superior a la poseen en sus establecimientos. Por otra parte para el 41% no existen diferencias importantes entre los diferentes equipos.

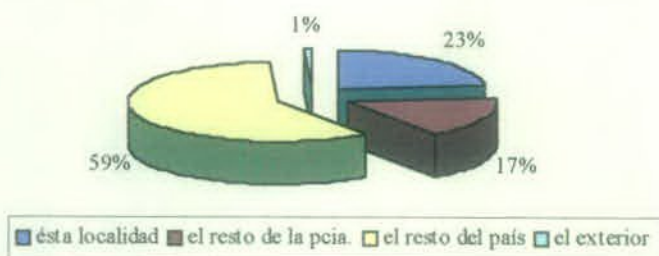
Los plazos de financiación que las empresas otorgan a sus clientes, es otro punto a tratar cuando se realiza una comparación con los competidores, y respecto a este tópico el 50% manifiesta que las condiciones no varían significativamente entre una empresa y otra. Dieciséis de las 83 empresas, argumenta que ofrece a sus clientes mejores condiciones para el pago de las compras efectuadas, y otras 17 considera que sus plazos de financiación son inferiores a los de su competencia.

Una de las características de los muebles económicos es que su diferenciación no se basa en el diseño, lo cual es confirmado por las 44 empresas (53%) que explican como similares los diseños de los diversos fabricantes. Sin embargo, 28 establecimientos (34%) afirman estar ofreciendo productos con mejores diseños.

El 76% de los empresarios entrevistados declara que sus productos están siendo desplazados del mercado por otros que, mayoritariamente provienen del exterior. Las 56 empresas que atribuyen esta situación al ingreso de productos extranjeros, marcan a Brasil, como país de procedencia de la mercadería.

En referencia a la existencia de productos que compiten en forma desleal, el 81% (67 empresas) contestó en forma afirmativa.

De ese porcentaje, 61 firmas hacen mención a que son productos provenientes del exterior. Además 35 empresas coinciden en marcar el presunto contrabando como la forma

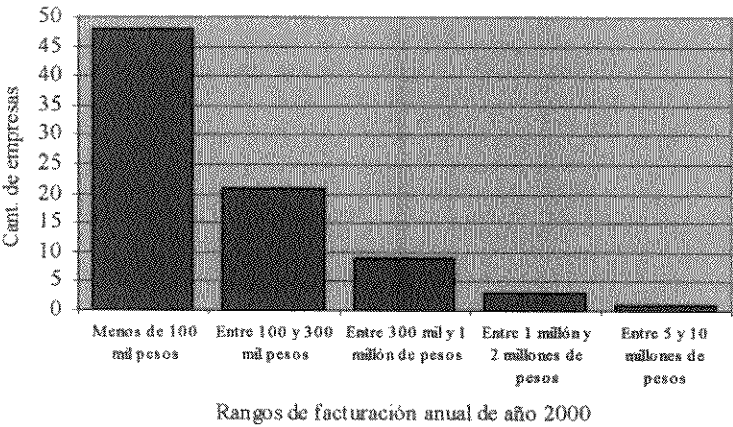


que adopta esa competencia desleal, mientras que otras 32 empresas consideran que es debido a la subfacturación de los productos importados.

Un 23% de las empresas participantes en la encuesta, vende toda su producción en la localidad donde está domiciliada, mientras que existe un 17% que destina, al menos parte de sus ventas a otras ciudades dentro de la provincia de Santa Fe. Además el 59% de las empresas incursiona con sus ventas en otras provincias, destacándose como destino Buenos Aires, punto de venta de 52 establecimientos y Córdoba que recibe productos de 45 empresas.

El 56% de los fabricantes realizan las ventas en forma directa al usuario, un 25% prefiere utilizar los servicios de vendedores compartidos, un 14% llega a sus clientes mediante vendedores exclusivos, y sólo el 8% ha conformado algún grupo de venta. En promedio, el principal cliente de cada firma, actualmente representa un 18% de las ventas efectuadas por el establecimiento. Si se tienen en cuenta los 5 principales clientes, esa proporción aumenta al 36%.

En el año 2000, 48 firmas no superaron los 100mil pesos de facturación anual, lo



cual implica que casi el 59% de las empresas se encontraron en dicha situación. El 26% osciló entre los 100mil y 300 mil pesos por año, y solamente una empresa alcanzó niveles de facturación superiores a los 5 millones de pesos.

Comparándolo con los niveles de facturación anuales de 1999, el 44% (36 empresas) manifiesta que sufrió una disminución en sus ventas del 25% al 50%, 19 firmas (23%) mostraron una baja superior a la mitad de su facturación promedio anual, 5 empresarios (6%) consideraron que su nivel de facturación no sufrió variaciones, y 2 estimaron un incremento de 10% a 25% de un año al otro.

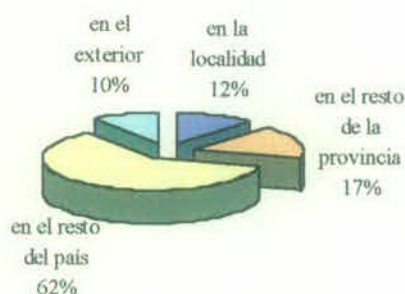
Cuando se analiza el primer semestre del año 2001 respecto al mismo periodo del año 2000, se observa que continúa la tendencia a la disminución en los niveles de facturación, sólo que el número de empresas por rango es algo menor, duplicándose el número de firmas mantuvieron el importe facturado.

La actividad exportadora es prácticamente inexistente, solo tres empresas han incursionado en otros mercados. El porcentaje de ventas a otros países representa entre el 5% y el 10% de las ventas totales de cada uno de los negocios que exportan.

Del total de los encuestados, 19 (23%) marcaron las limitaciones en la capacidad productiva como principal obstáculo para la venta de sus productos en otros países, 15 (18%) manifiestan no tener interés en incursionar en mercados extranjeros, el 16% señala la inexistencia de precios competitivos como traba para la exportación, y otro 10% reconoce la falta de conocimiento del mercado externo.

La relación con los proveedores ha evolucionado en el 56% de los casos, permitiendo obtener: mejores precios, para el 46% de las empresas, mejores plazos de financiación y/o mejores condiciones de entrega.

El 62% de las firmas adquiere sus insumos a proveedores emplazados en otras provincias, manifestando que el costo del transporte tiene una incidencia moderada sobre los costos totales. Un 29% prefiere comprar insumos fabricados en la provincia de Santa Fe, y de ese porcentaje un 40% sólo incorpora a su proceso productivo, bienes fabricados en la misma localidad donde están domiciliados. Existe un 10% que utiliza insumos importados.



Del total de encuestados, 38 (46%) admiten haber tomado decisiones tendientes a lograr la diversificación de su producción y ventas, por el contrario un 14% se decidieron por la especialización de la producción en algún tipo de muebles en particular. En el 40% de los casos, no se registran modificaciones con respecto a las estrategias adoptadas.

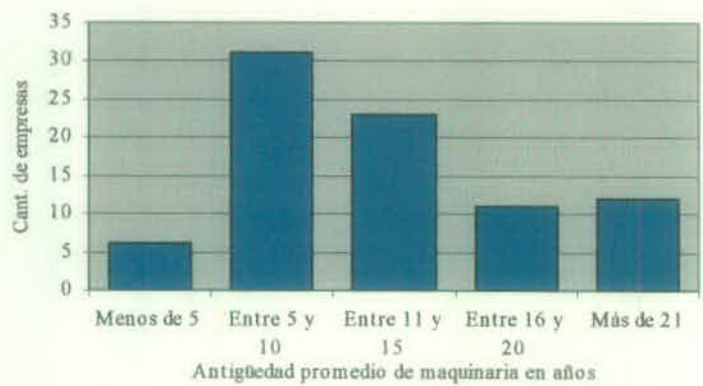
El número de empresas que participa en algún tipo de experiencia asociativa o que realiza acuerdos con otras empresas es muy bajo. Solamente una empresa firmó una alianza con empresas del exterior, y otras 6 participan de experiencias colectivas con establecimientos nacionales.

En relación a la participación en cámaras empresariales, el número de empresarios que optaron por pertenecer a estas instituciones alcanza el 57% del total, representando a 47 firmas.

Según la opinión de las empresas miembros de cámaras, estas instituciones brindan principalmente información actualizada, y la posibilidad de participar en ferias, así como servicios de asesoramiento.

La maquinaria y equipamiento utilizado es en un 29% (24 empresas) totalmente de origen nacional. El 30% de los fabricantes utilizan máquinas mayoritariamente originaria de otros países, y 6 empresas poseen equipamiento totalmente extranjero. El resto (28 empresas)

ha adquirido maquinaria tanto nacional como extranjera, ya sea en igual proporción o en su mayoría de origen argentino.



Respecto a la antigüedad promedio del equipo empleado, 31 firmas (37%) la estiman entre 5 y 10 años, otras 11 (28%) consideran que tienen entre 11 y 15 años, y un 7% trabaja con maquinaria con antigüedad inferior a 5 años.

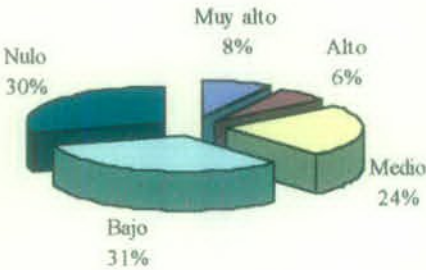
Treinta y cuatro de los 83 empresarios han realizado en los últimos tres años, alguna inversión en la empresa, lo que representa un 41% del total.

Los fondos para la realización de las inversiones surgieron de la reinversión de utilidades en el 73% de los casos, y de créditos a financieros a mediano plazo en un 38%. Otros orígenes mencionados fueron la financiación directa de los proveedores, y los créditos financieros a corto plazo. Sólo 2 empresas obtuvieron los fondos de nuevos aportes de sus socios.

La adquisición de maquinarias es el motivo por el cual 88% de las empresas se decidieron a invertir, la ampliación o adquisición de infraestructura, son otros de los destinos más mencionados.

Los objetivos finales de las inversiones fueron lograr una reducción en los costos de las empresas, un mejoramiento en la calidad de los productos o un incremento de su nivel de producción.

Si se relaciona el total de deudas contraídas por la empresa con el patrimonio de la misma, se observa que en un 31% el grado de endeudamiento es bajo, sólo hay 7 firmas con un endeudamiento que se puede calificar de muy elevado, mientras que 25 empresas (30%) no han contraído deudas.



El 46% de los créditos obtenidos por las empresas, es de origen comercial, el 30% corresponde a préstamos otorgados por entidades financieras y el 11% a deudas fiscales que las empresas mantienen con el Estado.

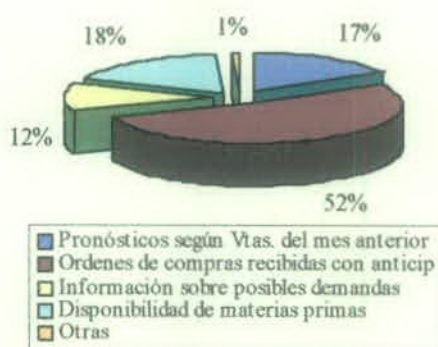
Dentro de las principales dificultades a las que se enfrentan los empresarios al momento de acceder a un crédito, los de mayor incidencia son las tasas de interés muy altas (82%), es decir, 68 respuestas y la falta de líneas acordes a la necesidad de la empresa (55%), es decir 46 respuestas. Por otra parte, 30 empresas (36%) manifestaron que les es más sencillo operar en el sistema denominado no formal.

Banco Bisel, y diferentes mutuales son las entidades financieras más señaladas por las empresas al momento de mencionar entes con los que realizan sus operaciones financieras. Veintiséis establecimientos eligieron la primer opción y 25 hicieron alusión a la segunda. Por otra parte 22 firmas mencionaron a los Bancos Nación o Banco Río.

En general estas entidades ofrecen servicios de cuenta corriente, caja de ahorro, giros, transferencias, operaciones con tarjetas de crédito, pero sólo 19 empresas (23%) tienen acceso a líneas de crédito para capital de trabajo o financiación de sus ventas, y 4 obtuvieron financiación para proyectos de inversión.

Un 55% del total de empresas posee computadoras, las cuales son utilizadas principalmente en Administración. Algunas, además las usan en Diseño y 24 poseen conexión a Internet. Cinco establecimientos poseen una página Web, 2 de los cuales han realizado compras por Internet y sólo 1 realizó ventas por este sistema. Sin embargo, son 24 las empresas que piensan vender por esta vía en el futuro y 36 las que consideran a Internet como una oportunidad para su empresa.

Los programas más utilizados son los de carácter administrativo, es decir, procesadores de texto en un 93%, planillas de cálculo en un 89% y bases de datos en un 87%. El software más específico, ya sea de diseño gráfico o CAD – CAM, es utilizado por una escasa cantidad de empresas.

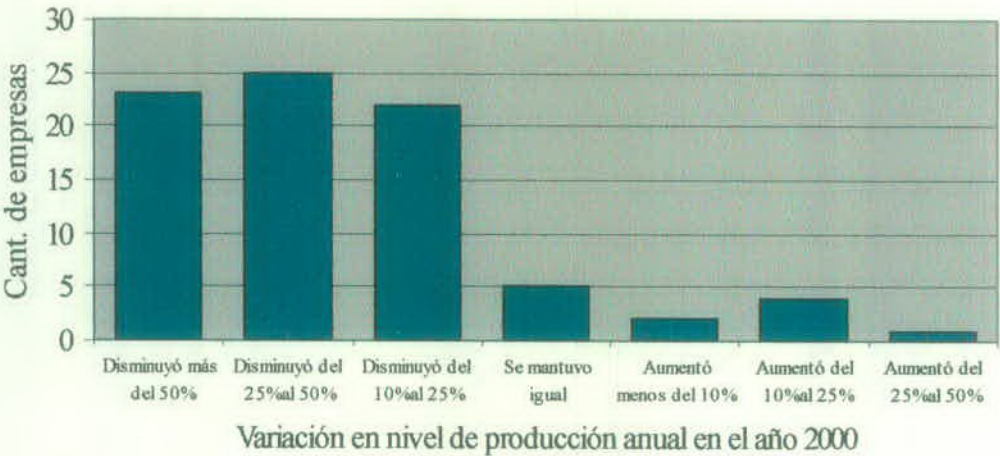


Las órdenes de compra recibidas con anticipación, son el criterio utilizado por 63 empresas (76%) para decidir su nivel de producción, otros parámetros usados son: en el 27% de los casos, tener en cuenta la disponibilidad de materia prima, y en un 24% realizar un

pronóstico según las ventas efectuadas el mes anterior. Es necesario agregar, que algunas firmas se basan en más de un criterio para la determinación de su nivel de producción.

Los residuos sólidos generados como consecuencia del proceso productivo, no reciben tratamiento, y por lo general son desechados por todas las empresas. Excepto las residentes en San Jerónimo Norte, localidad en la cual algunas firmas los venden o intercambian con un negocio dedicado a la fabricación de ladrillos. Del total de empresas encuestadas 66 (82%) genera residuos sólidos, y ninguna produce efluentes sólidos ni gaseosos.

El nivel de fabricación del año 2000 respecto al del año 1999 decreció en el 85% de los establecimientos (70 fábricas). Esa disminución afectó a 25 empresas (30%) en un porcentaje de disminución que varía del 25% al 50% respecto al total producido en el año 1999, e incluso 28 empresas debieron bajar su nivel más allá del 50%. Una empresa aumentó su producción entre un 25% y un 50%, y otras 5 firmas lo hicieron entre un 10% y un 25%.



El comportamiento de la variable analizada continúa, si se compara el primer semestre del año 20001 y el primer semestre del año 2000, y el número de empresas que vieron disminuido su nivel de fabricación aumenta, alcanzando el 88% del total de fábricas relevadas. Por el lado de establecimientos que incrementaron su producción, 3 lo hicieron en un rango de entre 10% y 25% sobre el total producido y 2 fábricas en menos del 10%.

Ocho son las empresas que producen partes o piezas para otras firmas. Analizando el mismo fenómeno desde el ángulo inverso, se observa que son 21 los fabricantes de muebles que cuentan con una parte de su producción fabricada por otras empresas.

Analizando el porcentaje promedio de capacidad ociosa, se evidencia un aumento continuado del mismo, de aproximadamente un 7% anual, partiendo de un 30% en 1998 y alcanzando una cifra superior al 53% en el primer semestre del presente año.

De las empresas relevadas, 23 (28%) manifiestan que su principal problema de producción es el bajo nivel de producción de sus productos, ocasionado por la falta de mercado, 13 (16%) adjudican esa problemática a la gran variedad de productos que ponen a disposición de sus clientes, mientras que un 14% (12 establecimientos) señalan el elevado costo de los servicios como obstáculo para su producción. Otros 12 empresarios consideran no tener problemas en el ámbito de la producción.

Existen 10 empresas (12%) que afirman la inexistencia de problemas de cualquier índole dentro de su estructura. Mientras que el 60% (50 empresas) marca la falta de capacitación de los recursos humanos como causal de sus inconvenientes internos. En menor medida, se mencionan el alto costo de los servicios, el bajo desarrollo en los sistemas de comercialización, la excesiva capacidad ociosa y la falta de capital de trabajo.

La planificación financiera y marketing resultan ser las técnicas de gestión más implementadas por las empresas, ya que cada una de estas herramientas fue señalada por 10 establecimientos. Otras de las alternativas elegidas para la resolución de problemas internos y/o el mejoramiento integral de la gestión fueron el mantenimiento preventivo, el planeamiento estratégico y el control de calidad total.



El 45% del total de empresas encuestadas considera el ingreso de productos brasileños como el principal problema que afecta el entorno de su empresa. Otras 36 empresas (43%) apuntan a la recesión del mercado interno como la explicación de dicha problemática. Mientras que un 5% considera que un problema actual al que deben

enfrentarse las empresas es la incertidumbre en la cadena de pagos.

Un 41%, es decir 33 empresas, coinciden en la necesidad de que el gobierno nacional implemente políticas tendientes a la protección e incentivo de la producción nacional. Catorce establecimientos manifiestan que el desarrollo de las empresas se promovería a través de la instrumentación de mecanismos adecuados de financiación. Sólo 3 empresas se expresan respecto a la falta de condiciones que favorezcan la inversión en tecnología.

Del total de establecimientos encuestados, el 60% (50 empresas) desconocen el Convenio para mejorar la competitividad y la generación del empleo. De las 33 empresas restantes, la mayor parte tomó conocimiento a través de sus asesores profesionales o de las Cámaras empresariales a las que pertenecen. Al mismo tiempo que 16 establecimientos no encuentran ningún beneficio en la implementación de este convenio, igual número de empresas consideran que se verán beneficiadas en materia impositiva.

Otro enfoque interesante desde el cual analizar la realidad del sector, es clasificar a las empresas según el tamaño de las mismas.

En este caso particular, la dimensión se mide en función de la cantidad de empleados que tenga el establecimiento. Considerando que un establecimiento es grande cuando cuenta con más de 30 empleados, mediano cuando su personal es de 11 a 30 personas y pequeñas cuando son 10 o menos la cantidad de personas que trabajan en la empresa.

Esta perspectiva permite identificar problemas puntuales que afectan a uno u otro tipo de establecimiento, al mismo tiempo que, pone de manifiesto las ventajas específicas de cada uno.

De las 83 empresas encuestadas, se puede afirmar que existen 63 empresas pequeñas, 18 empresas medianas y 2 grandes.

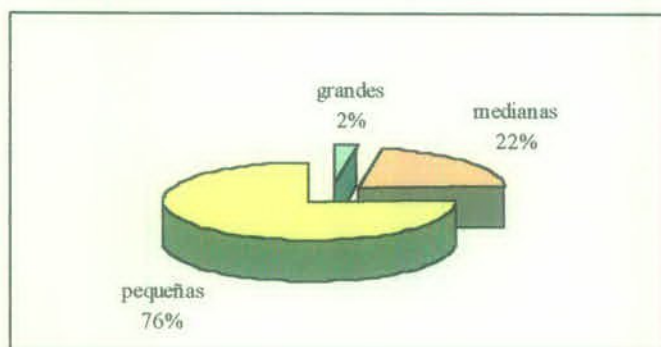
Referente a la propiedad y al control, cabe destacar que desde el año 1991, sólo un 1 establecimiento,

considerado mediano, realizó cambios sustanciales, y fueron 6 las empresas pequeñas que modificaron su estructura en forma parcial.

En el año 2000, el 54%, es decir 34 firmas sobre el total de las empresas pequeñas, mantuvo invariable la cantidad de personal afectado a la planta. Dicho porcentaje se incrementa en el primer semestre del 2001. En ambos periodos, el resto de los establecimientos pequeños tuvo que reducir su personal.

Durante el año 2000, 3 empresas medianas aumentaron el número de personal, 4 los disminuyeron y 4 lo mantuvieron constante, con relación al año 1999. En el 2001, se duplica el número de establecimientos que no variaron su plantel, y son 7 los que debieron reducirlo.

Referente a la formación y capacitación de los recursos humanos, mediante la asistencia a cursos y jornadas de aprendizaje y actualización, se revela que durante el año 2000, 7 empresas medianas (41%) realizaron acciones tendientes a la capacitación. Ese



número se reduce a 4 (6%) cuando mencionamos las pequeñas. Con lo cual se evidencia que a medida que disminuye la cantidad de personas empleadas, también disminuye la capacitación brindada por la empresa.

En los últimos tres años, fueron las pequeñas empresas, las que mayor número y diversidad de mejoras intentaron introducir en sus negocios, a fin de lograr el desarrollo de los mismos. No obstante, realizan muy pocas acciones publicitarias.

Excepto los negocios de medianas dimensiones, los otros dos tipos de empresas, resaltan la participación de clientes y proveedores en el proceso de iniciar y llevar adelante mejoras en sus productos y/o procesos. Todos los segmentos hacen referencia a la falta de apoyo por parte de las instituciones.

Respecto a los factores que determinan su competitividad, las empresas grandes apuestan a la calidad de sus productos, mientras que las Pymes compiten en el precio.

Todas las empresas medianas y grandes tienen equipos de computación, mientras que menos de la mitad de las firmas pequeñas cuentan con esa herramienta informática.

En cuanto al equipamiento tecnológico, la tecnología utilizada por los establecimientos chicos es inferior a la poseen las firmas medianas y las grandes. Además la antigüedad promedio de sus maquinarias se estima entre 5 y 21 años. Mientras que los equipos de las empresas grandes fueron comprados en los últimos 10 años, al igual que la maquinaria de los establecimientos de mediana dimensión.

Independientemente del tamaño, las empresas coinciden al señalar como principales obstáculos para la inserción en nuevos mercados, la entrada de muebles originarios de Brasil, la competencia desleal que existe en el sector y el mercado interno recesivo, que afecta en forma cada vez más acentuada el dinamismo de los establecimientos.

En las pequeñas y medianas está latente el temor de perder participación en el mercado a favor de las grandes empresas nacionales que existen en la provincia y de los productos brasileños. Actualmente las Pymes observan un deterioro de su nivel de ventas, consecuencia del poder de venta de las empresas de mayor tamaño.

Las empresas pequeñas concentran sus esfuerzos en abastecer, con su producción, al mercado de la ciudad donde están radicadas y utilizan principalmente la modalidad de venta directa al usuario. Por el contrario, las medianas y grandes principalmente venden sus productos al resto del país, especialmente a Buenos Aires, Córdoba, Tucumán y Neuquén. Utilizando los servicios de viajantes compartidos, en el caso de establecimientos medianos, y viajantes exclusivos en las grandes empresas.

La actividad exportadora es prácticamente inexistente, sólo una empresa pequeña y dos medianas han incursionado en la venta a otros países. Pero el porcentaje de ventas en el exterior se ubica entre el 5% y el 10% de las ventas totales de cada uno de los tres negocios.

Según el criterio de las grandes empresas, el principal problema externo al que se enfrentan es el precio de los productos brasileños. Para las firmas de tamaño medio, el mayor inconveniente radica en los elevados costos de fabricación. Mientras que las pequeñas están condicionadas por su limitada capacidad productiva.

El 62% de los insumos adquiridos por las empresas de mayor dimensión, son fabricados en el exterior. Este porcentaje en las firmas medianas es del 20%, debido a que prefieren comprar insumos fabricados en el país. Los cuales representan el 70% del total de sus compras. En los establecimientos pequeños, esta última situación representa el 60%, mientras que las compras de insumos fabricados en la provincia alcanzan un 19%. Además los productos elaborados en la localidad participan en un 14% del total de compras de insumos de este tipo de empresas.

Los establecimientos de mayor dimensión son los que han evolucionado en mayor medida su relación con los proveedores, lo que les permite obtener, especialmente, mejoras en los precios.

Las órdenes de compra recibidas con anticipación, es el criterio utilizado por las Pymes para decidir su nivel de producción. Las grandes empresas prefieren realizar pronósticos de ventas según las ventas efectuadas el mes anterior.

De las empresas relevadas, las de menor tamaño manifiestan que su principal problema de producción es la falta de capacitación de sus recursos humanos. No obstante, las medianas adjudican la problemática del área productiva al elevado costo de los servicios.

Si se relaciona el total de deudas contraídas por la empresa con el patrimonio de la misma, se observa que en general, el grado de endeudamiento es bajo, compuesto, en la mayor parte por créditos de corto o mediano plazo. En las pequeñas se marca cierta incidencia de las deudas fiscales.

Las firmas con menor cantidad de empleados, realiza sus operaciones financieras, en mayor medida que las demás, con las mutuales radicadas en la provincia de Santa Fe, debido a los altos costos financieros existentes en las entidades bancarias. Mientras que a medida que se incrementa la dimensión de la empresa, disminuye la operatoria con mutuales.

La única empresa que participa de acuerdos a nivel internacional es de las denominadas pequeñas. El bajo nivel de participación en experiencias de tipo asociativo, que se presenta en el orden provincial se mantiene en los tres tipos de empresas. Sin embargo, en

lo referente a Cámaras empresariales, la mayoría de los establecimientos medianos, la mitad de los pequeños y los dos grandes son miembros de este tipo de instituciones.

Del total de establecimientos encuestados, se puede considerar bajo el porcentaje de Pymes que tienen conocimiento del Convenio para mejorar la competitividad y la generación del empleo.

5. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL SECTOR

5 - 1 Particulares por Centro de Diagnóstico

Si se analizan comparativamente los datos relevados en cada Centros de Diagnóstico, se observa que existen resultados diferentes entre sí. Los cuales en algunos casos acentúan y en otros minimizan el efecto y comportamiento de las variables sobre los datos totales. Por ese motivo, es conveniente destacar las variaciones más significativas, a fin de entender las tendencias a nivel provincial.

Con relación a la propiedad y control de las empresas en los últimos 10 años, Esperanza - San Jerónimo Norte se diferencia de la tendencia general, ya que el 25% de las empresas sufrió cambios sustanciales.

En Cañada de Gómez, la disminución de personal ocupado desde 1999 hasta mitad del año 2001, fue mayor que la registrada en las otras localidades. Comparando el año 2000 con el año 1999, en el 60% de los casos (27 empresas), hubo algún tipo de reducción de personal. En la comparación del primer semestre del año 2001 e igual periodo del año 2000, ese porcentaje fue de 45% (20 establecimientos). En ambos casos, la disminución de empleados fue mayor que en Rosario y Esperanza - San Jerónimo Norte.

Otra diferencia que aparece en este Centro de Diagnóstico en comparación con los demás, es el porcentaje de empresas que participaron en actividades de capacitación durante el transcurso del pasado año. Cañada de Gómez presenta un porcentaje de participación (20%) superior en 7 puntos al registrado a nivel general. De las 83 empresas relevadas, 11 realizaron actividades de capacitación para sus empleados, y de ellas 9 están radicadas en esta localidad.

En Cañada de Gómez, el 82% de los encuestados (37 empresas) considera que sus productos son desplazados del mercado. De las cuales 32 firmas estiman que la mercadería es de origen extranjero y coinciden en un 95% que proviene, específicamente de Brasil.

En Rosario el mayor porcentaje de sus ventas (81%) se concentra en esa misma ciudad, destinando un 15% al abastecimiento del resto del país. En Esperanza - San Jerónimo Norte el 49% de las ventas se realizan a otras provincias, el 32% en la provincia de Santa Fe y el 19% se comercializa en la propia localidad. En Cañada de Gómez la mayor parte de las ventas (81%) se efectúa en el resto del país, y existen 3 empresas que se dedican al abastecimiento de otros países, siendo éste el único Centro de Diagnóstico que realiza exportaciones. No obstante, el porcentaje de exportaciones representa entre un 5% y un 10% de las ventas totales de cada uno de los tres negocios en particular.

Un promedio de 78% de los fabricantes de Esperanza - San Jerónimo Norte y el mismo porcentaje en Rosario, realizan sus ventas en forma directa al usuario, mientras que en Cañada de Gómez ese porcentaje es 25%. En esta última localidad, los fabricantes utilizan en mayor medida, que en los otros Centros de Diagnóstico, los servicios de vendedores compartidos, e incluso entre un 1% y 2% participa de grupos de venta, modalidad de comercialización que no se utiliza en Esperanza - San Jerónimo Norte o Rosario. En Esperanza - San Jerónimo Norte se realizan más acciones de carácter publicitario.

En el año 2000, ninguna de las empresas encuestadas en Esperanza - San Jerónimo Norte superó los 300mil pesos de facturación anual. En Rosario sólo 2 establecimientos lograron superar ese importe. En Cañada de Gómez el 75% (34 empresas) facturó importes dentro de ese rango en el pasado año, 8 firmas facturaron entre 300 mil pesos y 1 millón; y 2 empresas superaron el millón de ventas, y sólo una firma facturó entre 5 millones y 10 millones anuales. Todo esto indica que en cuanto a niveles de facturación las empresas más grandes o importantes están radicadas en Cañada de Gómez.

Con relación a las variaciones en los niveles de facturación, el 95% de las 19 empresas que contestaron esta pregunta en Esperanza - San Jerónimo Norte, indicaron que dicho nivel disminuyó durante el año 2000. En Rosario el porcentaje de empresas que atravesaron esa situación es el 89% (16 firmas). Mientras que en Cañada de Gómez el número es de 37 establecimientos (84%), siendo la única localidad en la que se registró un aumento en la facturación, que en ninguno de los 5 casos superó el 25% de la facturación de 1999. Durante los primeros seis meses del presente año la situación no cambió. Si bien existieron pequeñas variaciones en los porcentajes, estas no afectaron la tendencia general.

La mayor parte de las firmas de Rosario y Esperanza - San Jerónimo Norte adquieren sus insumos a proveedores emplazados en la misma localidad o en el resto de la provincia de Santa Fe. Representando la compra de materia prima a proveedores de otras provincias, un porcentaje de 48% en Esperanza - San Jerónimo Norte y 43% en Rosario. Por el contrario en

Cañada de Gómez ese porcentaje es de 75%, mientras que las compras de insumos a empresas de Cañada de Gómez o del resto de Santa Fe representan el 10%, otro 15% corresponde a materia prima importada. La situación planteada en este Centro de Diagnóstico explica porque para las empresas de esa localidad los costos de transporte tengan mayor incidencia en los costos totales, que para los demás establecimientos.

Esperanza - San Jerónimo Norte registró una caída en los niveles de producción en el 90% de las empresas (18). En Cañada de Gómez esa disminución se produjo en el 84% del total de firmas relevadas (6). Rosario no se aparta de este comportamiento. Las variaciones registradas entre los primeros semestres del año 2000 y del año 2001, no fueron significativas. Sólo una empresa en Rosario aumentó su producción, 5 lo hicieron de Cañada de Gómez.

La participación en cámaras empresariales, se produce en mayor medida en Rosario y Cañada de Gómez. En Esperanza - San Jerónimo Norte sólo 6 empresas (30%) de las 20 encuestadas participan de esta experiencia.

En 21 empresas de Cañada de Gómez (47%) el equipamiento es en su mayor parte de origen extranjero y un 51% del total fue adquirido después de 1990. En Rosario la maquinaria es totalmente del país en un 33% (6 establecimientos) y en igual porcentaje proviene parte del exterior y mayoría del país. En los últimos 5 años no se registraron compras de equipos, y el 55% del existente tiene una antigüedad de 5 a 10 años. El 60% del equipamiento de las empresas de Esperanza - San Jerónimo Norte es totalmente nacional, el porcentaje de establecimientos cuyas máquinas tengan una antigüedad igual o menor a 10 años es de 30%. Esto demuestra cierta superiodad en la tecnología utilizada en Cañada de Gómez con respecto a los demás Centros de Diagnóstico.

La mayor proporción de empresas que realizaron inversiones en los últimos tres años, se encuentra en Cañada de Gómez (21 establecimientos, es decir 47%). En lo referente a origen y destino de los fondos invertidos, así como objetivos de dicha acción no existen diferencias importantes entre los Centros analizados.

Mientras que 33 empresas (73%) de Cañada de Gómez poseen computadoras, sólo 5 de las radicadas en Rosario cuentan con esa herramienta. En Esperanza - San Jerónimo Norte son 8 los establecimientos que utilizan computadoras.

El mayor nivel de endeudamiento en relación al patrimonio de la empresa se encuentra en Rosario, donde 17% de las empresas (3 firmas) lo considera como muy alto. Once empresas en Esperanza - San Jerónimo Norte e igual cantidad en Cañada de Gómez, declaran no tener ningún tipo de deudas. En los últimos dos Centros de Diagnóstico mencionados la mayor parte de las deudas son de origen comercial, seguidas por las

contraídas con entidades bancarias. Pero en Rosario son las deudas con el fisco las que alcanzan el 32% del total, con menor incidencia se enuncian las deudas bancarias y luego las comerciales.

Al referirse a problemas del entorno que inciden negativamente en la empresa, la mitad de las empresas de Esperanza - San Jerónimo Norte hace mención a la recesión del mercado interno, y la otra mitad al ingreso de los productos brasileños. En Cañada de Gómez los establecimientos que se ven afectados por la segunda situación representan el 56% (26 empresas). Once de las empresas de Rosario (61%), señalan el mercado recesivo como principal problemática externa.

5 – 2 Generales del sector

Introducción al Análisis de Sectores Industriales:

Para poder analizar un sector industrial debemos primeramente comprender la estructura económica subyacente que marca la forma e intensidad con que compiten las empresas del sector, y que va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Tal estructura será un factor determinante de las reglas competitivas de juego y las estrategias a las que puede tener acceso una determinada empresa; y nos deriva inexorablemente en el análisis de las cinco fuerzas competitivas que no es más que una herramienta analítica muy bien estructurada que permite a través de su uso un detallado nivel de conocimiento de la industria en la que se compete.

Este análisis resulta sumamente importante, puesto que sus combinaciones rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad del sector.

Para analizar la posición de la empresa dentro del sector industrial, y delinear estrategias competitivas exitosas, se deberán examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr.

Los puntos fuertes y débiles, que combinados con los valores determinan los límites internos para encarar una estrategia competitiva exitosa; y las oportunidades y amenazas como límites externos que brinda el sector industrial y que suelen afectar a todas las compañías del sector.

Este análisis basado en el modelo de Cadena de Valor, permitirá en función de la identificación de fortalezas y debilidades que tiene la empresa, evaluar las capacidades de la organización y manifestar la eventual existencia de alguna ventaja competitiva para basar las

estrategias, explotarlas y fortalecerlas; detectando lo que comunmente se denomina Factores Claves del Exito.

Entonces, para poder tomar acciones que permitan establecer una posición defendible en una industria y afrontar las fuerzas competitivas consiguiendo ganancias; debe adoptarse una estrategia acorde con las capacidades de la organización. La implementación de alguna de ellas, debe ir acompañada de un compromiso sostenido por toda la organización hacia las metas fijadas.

Estructura del Sector Muebles en Argentina:

Revisados sintéticamente los conceptos básicos acerca de la estructura y fuerzas que interactúan en un sector industrial, vamos a examinar específicamente el sector muebles económicos, analizando posibles soluciones a la problemática de las empresas del sector.

Ambiente genérico de la industria:¹

El ambiente estructural donde compiten las empresas del mueble es un mercado fragmentado, pero con la existencia de algunas empresas importantes.

Las características principales de los mismos es que ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado, ni puede influir profundamente en los resultados; siendo el rasgo que las convierte en un ambiente especial de competencia la ausencia de líderes con poder suficiente para regular los acontecimientos.

Efectivamente el sector muebles argentino está compuesto por aproximadamente 3150 empresas, con predominio de las Pymes; caracterizándose especialmente en lo que a muebles económicos refiere, por vender productos indiferenciados.

Las principales causas económicas que generan la fragmentación de ésta industria parecen ser las siguientes:

- ⇒ *Barreras débiles contra la entrada*
- ⇒ *Ausencia de economías de escala.*
- ⇒ *Altos costos de transporte.*
- ⇒ *Altos costos de inventarios o fluctuaciones imprevisibles de las ventas.*
- ⇒ *Ausencias de las ventajas de tamaño cuando se trata con compradores o proveedores.*
- ⇒ *Deseconomías de escala en algún aspecto importante.*
- ⇒ *Diversas necesidades del mercado.*

Desde el punto de vista estratégico debemos reconocer que parte de ésta industria se encuentra en la actual posición no por razones económicas, sino por encontrarse estancadas. En que razones basamos nuestra opinión:

- ⇒ *Las compañías instaladas carecen de habilidades o recursos.*
- ⇒ *Las compañías instaladas son conformistas.*
- ⇒ *Falta de disciplina estratégica.*
- ⇒ *Centralización excesiva.*

Para avanzar en la búsqueda de alternativas viables debemos interpretar como convivir con la fragmentación, hacerla una fortaleza y buscar también alternativas en las políticas de alianzas.

Si bien muchas veces la fragmentación se debe a una economía subyacente que no es posible superar. Los mercados fragmentados se caracterizan no solo por la presencia de muchos competidores, sino también una posición negociadora generalmente débil con los proveedores y con los compradores.

No existe un método generalizado para competir, pero se dispone de opciones estratégicas que es preciso tener en cuenta al examinar una situación en particular. Son procedimientos específicos con los cuales se busca un costo bajo y así, diferenciarse o enfocarse; tratando de neutralizar las intensas fuerzas competitivas que predominan en ellas.

- ⇒ *Aumento del valor agregado.*
- ⇒ *Especialización mediante el tipo o el segmento del producto.*
- ⇒ *Especialización por tipo de cliente.*
- ⇒ *Especialización por tipo de pedido.*
- ⇒ *Concentración en una región geográfica.*
- ⇒ *Estructura mínima sin elementos superfluos*
- ⇒ *Integración hacia adelante.*
- ⇒ *Integración hacia atrás.*

Lo enunciado es a nivel genérico, lo que caracteriza a la industria fragmentada.

Las pautas y definiciones vertidas deben ser tomadas muy en cuenta al momento de delinear posibles soluciones estratégicas para el sector; tanto generales, como específicas.

Decisiones estratégicas:

En la situación planteada para las empresas del sector, deben tomarse fuertes decisiones estratégicas que permitan desarrollar las capacidades.

En tal sentido podemos citar los siguientes beneficios:

- ⇒ *Economías de las operaciones combinadas.*
- ⇒ *Economías logradas en el control interno y coordinación*
- ⇒ *Economías de información.*

- ⇒ *Economías de no negociar en el mercado.*
- ⇒ *Economías logradas de relaciones estables.*

6. POLÍTICAS A IMPLEMENTAR PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR

6 - 1 Análisis DAFO del sector

Teniendo presente el esquema expuesto, debemos analizar las fuerzas y debilidades internas, y las oportunidades y riesgos externos que nos permitan conocer más precisamente la situación del sector y las posibilidades de las empresas dentro de este contexto.

Como citamos anteriormente, los límites externos delimitarán el entorno, y conformarán la estructura subyacente de sector industrial; mientras que los límites internos permitirán analizar las capacidades del sector de generar estrategias que le permitan crecer en el mercado. El análisis no solamente deberá realizarse sobre cada uno de los niveles de gestión de las empresas, sino que deberá extenderse a toda la Cadena de Valor.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Ambito Gubernamental:

Todo análisis sectorial estaría incompleto si no se diagnostica la política actual y futura del gobierno, dado que las acciones del mismo, afectarán las condiciones estructurales en todos los niveles.

El Gobierno puede ser comprador o proveedor e incidir en la competencia con las políticas que establece, circunstancia que, generalmente obedece más a factores políticos que económicos.

El empleo de regulaciones, aranceles, políticas específicas, subsidios, incentivos fiscales, normas de seguridad, normas para el control de contaminación, etc.; puede incidir en la calidad y costo relativo de los sustitutos.

Uno de los factores de alta incidencia en el costo empresario del sector resulta ser la política fiscal del Gobierno, que pierde el objeto en sí misma de convertirse en un factor de activación y crecimiento, para convertirse en un demandante de recursos que genera una desventaja, incrementando costos financieros que perjudican la producción.

El desarrollo económico y de los factores de la producción; la productividad y competitividad de los sistemas deben ser dirigenciados por la actividad del Estado. En el

actual entorno competitivo globalizado, el Estado debe propiciar las herramientas que permitan a las empresas transformar sus métodos de trabajo a fin de encarar el proceso de expansión hacia nuevos mercados. Indudablemente, el estímulo debe estar enfocado en acciones sistémicas con permanencia en el tiempo, que fortalezcan el desarrollo de los pilares del crecimiento: el desarrollo educativo, el desarrollo de los sistemas de información y el desarrollo tecnológico.

Este proceso debe encauzar las relaciones entre todos los eslabones de la cadena productiva, como una estrategia a largo plazo que permita la inserción y reestructuración de los sectores involucrados; orientándolos hacia el mejoramiento continuo.

En este contexto, el desarrollo de la actividad exportadora surgirá, no solo por incentivos del Estado, sino que será el resultado del crecimiento de las organizaciones y su necesidad de expansión; generando un fuerte crecimiento de los factores de competitividad sistémica, como una consecuencia de la interacción empresa y Estado, ya no en forma de beneficios o subsidios, sino en desarrollo y asesoramiento tecnológico, educación y regulación de las actividades de las empresas de servicios esenciales que brinden un marco de crecimiento.

Además, resultará necesario diseñar políticas que permitan potenciar el crecimiento de las Pymes del sector, considerando que según la experiencia internacional, han demostrado ser el sector más dinámico de la economía y el mayor dador de empleo, con lo cual contribuyen a la consolidación de importantes regiones culturales.

Las políticas a implementar, deben propiciar reformas estructurales que permitan el crecimiento gradual del sector, conjugados con una estructura institucional que fortalezca el entramado Estado-empresa y permita diseñar estructuras estables enfocadas en la resolución de problemas empresariales.

Resultaría importante, en éste proceso, brindar a las empresas las condiciones estructurales mínimas, que les conceda entender el nuevo entorno competitivo y reaccionar para adecuarse. Estos procesos, que implican fuertes cambios culturales deben tener un sustento a través de políticas de apoyo, y en ciertos casos de protección; puesto que las diferencias con países desarrollados, con una labor sistemática y moderna de trabajo, o acciones gubernamentales de desarrollo evolucionadas, pueden significar la destrucción o retraso del sector, ante una forma de competencia en desigualdad de condiciones.

Considerando lo previamente expuesto, resulta claro que las empresas de este sector se encuentran claramente retrasadas respecto del proceso de apertura iniciado en los noventa, y sufren problemas sobre los que otros sectores han tenido un importante grado de evolución

y consolidación; y esto se debe a que en todo éste tiempo las empresas han permanecido en un mercado interno relativamente cautivo y sin demasiados sobresaltos. Por ello hoy, deben insertarse intempestivamente en la realidad planteada por la globalización de los mercados.

Ante la falta de iniciativa expuesta, deben establecerse medidas que permitan su inserción a esta realidad. La ventaja relativa, y el momento para lograr posicionamientos competitivos diferenciados y desarrollar el potencial de las organizaciones, se han perdido. Ahora queda una dura lucha para conseguir las condiciones de permanencia y proyección a futuro.

Más allá de todo lo expuesto, que responde a reformas estructurales de fondo y replanteos estratégicos, el gobierno haciendo uso de una de sus herramientas como comprador, puede incentivar la producción vinculando las obras de infraestructura en viviendas con el equipamiento de mobiliario para las mismas por parte de la industria nacional, como una fuente de ayuda al sector

Ambito sociocultural:

En este aspecto, la situación más saliente a evaluar resulta la incorporación al Mercosur.

Analizado desde el punto de vista institucional, lo que el Gobierno debe hacer prevalecer en términos estratégicos es la competitividad de las empresas.

Para ello y como punto de partida, resulta imperioso contar con políticas macroeconómicas concurrentes, que den un marco de equidad. En tal sentido, el Mercosur no cumple con la premisa básica para contar con una unión aduanera. Situación por la cual los productores brasileños están obteniendo una ventajosa posición relativa, alcanzada básicamente por las diferencias cambiarias, además de situaciones fiscales y laborales.

En términos estructurales, el sector no puede soportar tal situación que se ve reflejada en un constante cerrar de empresas y pérdida de posición en el mercado; por lo que resulta decisivo activar los mecanismos de compensación ante daños a la producción, establecidos en el acuerdo.

Este resulta el más fuerte reclamo de las empresas del sector hacia el Gobierno, y convengamos que no atiende a un pedido de proteccionismo, sino que solamente exige para competir condiciones equitativas.

Si bien, el entramado que encierra el Mercosur, parece no permitir que se tomen medidas de este tipo, el gobierno debe reaccionar en materia de políticas espejo, desgravaciones tanto fiscales como sobre costos de servicios, o bien a través de subsidios.

En otro aspecto, y ampliando la visión hacia la globalización de los mercados, es importante remarcar que con trabajo y realizando las necesarias adecuaciones en los productos respecto a futuros mercados objetivo, el sector puede lograr importantes inserciones en mercados externos.

Como se explica en nuestro trabajo, las oportunidades de acceso a EE.UU. con productos elaborados con MDF (uno de los materiales básicos utilizados por las empresas nacionales del sector), está creciendo fuertemente. El mobiliario así construido está teniendo una amplia aceptación.

Esto nos deja entrever que sin demasiadas adecuaciones tecnológicas, pero si de diseño, pueden lograrse objetivos que los industriales se plantean como demasiado lejanos, y sobre los que no han profundizado su análisis - exportar -

Ambito Financiero:

En este aspecto, el problema responde a una situación macro que afecta la economía a nivel general; en la que el déficit del Estado y la situación de pago de la Deuda Externa Argentina elevan el riesgo país, y con ello las tasas de interés crecen aceleradamente.

El sector no puede eximirse de tal realidad; y menos aún la Pyme que es básicamente la formadora del sector.

En tal sentido las elevadas tasas de interés que el sistema financiero provee no le permiten financiar sus operaciones, y en caso de hacerlo generan una fuerte incidencia sobre la conformación de sus pasivos.

Las mismas consideraciones alcanzan el aspecto de inversiones en bienes de capital, con líneas de crédito que no están acordes con la necesidad del productor.

Por otra parte, y como mencionamos anteriormente, el efecto que genera sobre la cadena de pagos la recesión del mercado interno debilita la cobranza y obliga a plazos de financiamiento de venta excesivamente altos; en el que las garantías de efectivizar dichas ventas son a veces inciertas, puesto que el sistema financiero nacional no brinda el debido resguardo hacia las transacciones con valores (cheques), arrojando como resultado una difícil situación financiera.

Finalmente, debemos reiterar como una aspecto más que debilita la situación financiera, el ya citado problema cambiario respecto a Brasil; que afecta la oferta de los productores nacionales e incrementa la demanda interna de productos sustitutos provenientes del exterior.

Ambito Legal:

La legislación laboral, es otro de los temas de fondo a reestructurar, considerando que los convenios colectivos y regímenes de aplicación afectan de manera sensible el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido se deberían reducir las indemnizaciones por despido y preaviso; como así también, rever lo que a forma de cálculo y oportunidad de pago del SAC concierne.

Con el objeto de fomentar la creación de puestos de trabajo y beneficiar a todo el conjunto (estado-empresa-obrero), se debería flexibilizar legislación contractual, ampliando plazos por período de prueba y fomentando la creación de contratos de trabajo a plazo fijo por tiempos mayores y sin indemnización.

Respecto a la legislación comercial, la legislación del cheque debe sufrir profundas modificaciones que impriman responsabilidades y aseguramiento de las operaciones.

Ambito Mercado:

Para las empresas del sector nacional, el mercado doméstico de muebles económicos está en franco deterioro.

Las importaciones brasileñas y su relación con el costo de producción nacional por un lado, y la recesión y caída del poder adquisitivo por el otro; conforman una ecuación cuyos resultados para la industria son ampliamente negativos.

Si sumamos a todo esto, la escasa característica consumista del mercado nacional, por el bajo número de población y el bajo consumo per cápita de este bien, comparado con otros países; el panorama a futuro se torna muy incierto de no interponerse en forma urgente severas acciones del Gobierno.

Desde el punto vista estratégico, el sector no posee barreras contra el ingreso de competidores; y el poder negociador de los clientes en los aspectos de fijación de precios y condiciones de venta es muy amplio.

Ambito Proveedores:

Más allá de la cuantía de proveedores concurrentes en el sector, el desenvolvimiento de las empresas no presenta dificultades.

Por el contrario, en las duras etapas transitadas por las empresas, los proveedores satisficieron en tiempo y calidad con sus productos, mejorando inclusive el servicio brindado; y acompañando mediante la flexibilización de condiciones y plazos de pago.

Si bien el poder de negociación de los grandes proveedores es muy importante, el desenvolvimiento de estos en el mercado ha demostrado una actitud participativa.

Desde la perspectiva de productos sustitutos, debemos evaluar dos tipos de productos. Por un lado los muebles de madera brasileños que están erosionando la estructura del sector, aunque esta situación se deba a factores no netamente competitivos, sino más bien a asimetrías a políticas macro concertadas y que no se cumplen; y por el otro la creciente inserción de muebles modernos de caño, que si bien hoy no representa un volumen considerable de ventas, pueden llegar a influir en el mercado por sus tendencias modernas y formas innovadoras.

FORTALEZAS /DEBILIDADES

Nivel estratégico:

En las empresas del sector muebles económicos, se pudo apreciar que una de las importantes debilidades resulta la falta de una definición explícita de estrategias a largo plazo, logradas a través de la utilización de herramientas de planificación sistematizadas y análisis pormenorizado del entorno competitivo, a efectos de brindar previsiones en la evolución del sector; como así también las tendencias, cambios significativos o nuevos desarrollos que puedan afectar su posición en el futuro.

En tal sentido la capacidad de anticipación a los cambios es muy baja, y las empresas corren el riesgo de retrasos, o bien de quedar en desventajas ante estrategias innovadoras o agresivas de la competencia nacional o internacional.

Lo enunciado deja entrever una cultura empresarial con fisuras, que pueden desencadenar en situaciones muy difíciles de resolver, si las mismas no están dispuestas a competir en las condiciones planteadas por el entorno, las que no van a modificarse o transformarse en el sentido deseado por las mismas.

Respecto al conocimiento del mercado, la mayoría de las empresas tiene alguna información de las principales variables claves que inciden en el mismo, generalmente obtenida por vías informales y en forma asistemática.

En el aspecto de la competencia, y desde el punto de vista estratégico debemos hacer algunas consideraciones, separando competidores nacionales y extranjeros.

Con referencia a los primeros, las empresas conocen ciertamente cual es la misma con un importante conocimiento de las variables de incidencia (ya sea precios, calidades, formas de acceso y llegada al mercado, etc.); inclusive con marcadas tendencias seguidoras hacia las más importantes empresas, principalmente en los aspectos de desarrollo tecnológico, tanto en compra de bienes de capital para la producción, como en el uso de nuevas materias primas y materiales.

Acerca de empresas extranjeras, si bien conocen sus principales competidores, el conocimiento de estrategias y cuestiones competitivas de fondo les resultan muy poco claras.

Muchas empresas están convencidas que es inútil hacer esfuerzos para competir en las actuales condiciones, y que de no mediar acciones protectores por parte del Gobierno, su destino resultará incierto; lo cual, solamente en parte resulta verdad.

Las ventajas competitivas brindadas principalmente por el tipo de cambio resultan un escollo ilegítimo contra el que tienen que competir; y los costos resultantes finales de los productos, fruto de dispares políticas de Gobierno generan una asimetría en precios (sin hablar de escalas de producción), de aprox. un 30%; valor alto si consideramos que se compite en un mercado indiferenciado, donde la decisión de compra la define principalmente el precio, y en el que las empresas nacionales ya han hecho fuertes ajustes tecnológicos y productivos tendientes a reducirlos.

Ahora bien, el porque decimos que solamente en parte son ciertas las dificultades de competir, es la falta de esfuerzos estratégicos realizados por las empresas para mejorar su posición; no viéndose delineadas acciones respecto a desarrollo de proveedores (nacionales o extranjeros), desarrollos en canales de distribución, esfuerzos participativos, especialización, y/o algún tipo de diferenciación en diseño o servicios que permita agregar valor.

Debemos señalar, que se ha mejorado en algunos aspectos operativos, con proveedores, respecto a plazos de financiación, precios y servicios de entrega, los cuales son muy importantes, más aún en el momento económico difícil que atraviesa el país, pero que está al alcance de muchos y no otorga ninguna ventaja respecto al resto, sino que más bien puede leerse como una necesidad de todos (inclusive de proveedores) de adaptarse a las condiciones de mercado para vender.

Claro está señalar, que hablamos de Pymes, con muy restringido poder negociador; pero remarcamos que experiencias asociativas podrían rendir frutos interesantes como ser, ganancia de productividad, reducciones de costos, manejos de escalas de producción y capacidad comercializadora diferenciada.

Queremos subrayar un aspecto muy interesante, que en algunos casos se ha llevado adelante con fructíferos resultados, pero que luego decayó en intensidad y quedó reducido a un pequeño grupo de empresas.

Nos referimos a una experiencia de asociativismo llevada a cabo en Cañada de Gómez, que permitió a un grupo de empresas lograr posiciones competitivas importantes y abrió acceso a mercados, hasta entonces lejanos.

Esta experiencia logró agrupar a más de 15 empresas, que invirtieron en tecnología y armaron una importante planta de producción de partes de muebles, que eran destinadas al ensamble y empaque en sus casas centrales respectivas, para luego ser enviadas a los lugares de venta.

Más allá de las razones de su disolución, fue inicialmente una experiencia exitosa que ante la actual situación convendría reexaminar y reflotar; puesto que puede significar una forma de solución a la problemática de mercado.

Nivel Comercialización

Para situarnos en el planteo comercial de las empresas del sector debemos primeramente dejar claro de que tipo de productos estamos hablando y a que segmentos del mercado están dirigidos.

Por definición de muebles económicos entendemos aquellos productos de bajo costo (precio), mediana calidad, fabricados con materias primas económicas (MDF, Aglomerados, melaminas, etc.), y poco diferenciados en diseño.

Con base en estas definiciones podemos explicar que constituye un punto fuerte del sector la adaptación a materiales de construcción que reúnen estas condiciones y se adecuan a las necesidades del mercado, con los parámetros de calidad y funcionalidad deseados por los consumidores.

Respecto a las líneas de productos fabricados, muchas empresas han optado por diversificar su oferta, ampliando la línea de productos para paliar los momentos difíciles en los rubros que producían, volviéndose esta solución una desventaja que generó en muchos casos, problemas de producción y pérdida de productividad.

Si bien se ha tratado de desarrollar nuevos productos, tales acciones concluyeron en trabajos enfocados a otorgar un grado de diferenciación respecto a los muebles importados, más que a la creación de nuevos productos. Tales acciones no generan innovación sino que resultan actividades de tipo incremental, con alto grado de informalidad.

Citamos esta acción para dejar presente uno de los tantos esfuerzos realizados por las empresas, puesto que tal situación imprimió un mayor grado de ajuste en la rentabilidad de las empresas.

La política de precios empleada fue tratar de ajustar lo más posible sus valores de venta a los de la competencia brasileña, llevando sus márgenes de rentabilidad a niveles mínimos; hecho éste que, a pesar de lograr precios de venta bajos, no fueron, ni son, suficientes para frenar el ingreso de productos importados.

Contrariamente, los mismos han crecido paulatinamente su participación en el mercado logrando actualmente absorber aprox. un 60% del mismo.

Cabe destacar que los precios logrados por los productores argentinos, obedecen a importantes esfuerzos realizados en producción con importantes inversiones en maquinaria de primera línea tecnológica, que permita aumentar la productividad de los recursos y bajar costos.

Lo señalado, a pesar de la realidad que atraviesa el sector, debe considerarse como una potencial fortaleza en equidad de condiciones macro de competencia.

Dentro de los canales de distribución más comunes se observan los que a continuación detallamos:

- ✓ Fabricante - Viajantes - Minoristas - Consumidor
- ✓ Fabricantes - Club de Compra - Minoristas - Consumidor
- ✓ Fabricantes - Hipermercados - Consumidor
- ✓ Fabricantes - Negocios Propios - Consumidor.

Respecto al primer canal señalado, tal vez el más tradicional y común para el sector, la tendencia en las ventas es claramente decreciente. La inserción en el rubro de los hipermercados imponiendo fuertes condiciones de volumen y precios, o importando productos brasileños y saliendo al mercado con significativas diferencias en precios, forzó a los mismos a imprimir exigencias sobre los productores para lograr condiciones competitivas que en muchos casos resultan imposibles de equiparar.

Ante tal realidad, muchos de ellos tomaron la opción de comprar los productos importados en pro de los objetivos comerciales de sus negocios, cayendo para muchos fabricantes una vía de llegada al mercado.

La opción de Club de Compra es generada principalmente por agrupaciones de comerciantes minoristas que tratan de lograr precios competitivos a través de escalas de compra y es una opción que, al igual que los supermercados, está generando las mayores transacciones comerciales, dando lugares para la participación de Pymes.

Respecto a la cadena de negocios de fabricantes, si bien las mismas, al igual que los negocios comerciales minoristas han caído en sus ventas, brindan la opción al fabricante de competir directamente en el mercado con condiciones muy favorables. Al respecto cabe citar, que el desarrollo de las dos más grandes empresas del sector muebles económicos tuvieron sus inicios como vendedores de muebles a través de locales propios instalados en diversas ciudades del país, y que desde ahí fueron erigiendo sus industrias.

Como conclusión, queda claro que las empresas en general han perdido control y capacidad de negociación respecto a sus clientes; con el agravante crecimiento del riesgo de incobrabilidad.

Que la principal dificultad para alcanzar el mercado son las importaciones brasileñas, agravado todo por la severa recesión del mercado interno.

Nivel Producción:

Hablando ahora del sistema de producción, podemos señalar que la gran mayoría de las empresas del sector se ha tecnificado, adquiriendo máquinas y equipos importados de primera línea a nivel mundial.

El objetivo principal de las acciones fue modernizar líneas de trabajo e incrementar la capacidad instalada, logrando a su vez aumentar la producción con mayor calidad en el acabado de los muebles, y beneficiarse con el aumento relativo de productividad por efectos tecnológicos (tanto en automatización de algunos trabajos, como en productividad específica de la maquinaria).

En tal aspecto encontramos una fortaleza del sector.

No obstante, creemos que tales iniciativas, que tuvieron un objetivo muy importante, no fueron acompañadas con un análisis exhaustivo del proceso productivo que permita adecuar la producción a parámetros de flexibilidad, eficacia y eficiencia; más allá, de las indudables mejoras logradas por el equipamiento.

Esto evidencia una desventaja generada por la falta de una política de investigación y desarrollo de procesos, que no permite gestionar adecuadamente la producción, ocasionando esfuerzos innecesarios y pérdidas de productividad.

Nivel Recursos Humanos:

Como puede apreciarse en el resultado de las encuestas, la cualificación del personal es muy baja. Generalmente las empresas no cuentan con personal permanente especializado o universitarios dedicados al mejoramiento de la gestión empresarial.

En el aspecto de capacitación, es muy poco el esfuerzo que se realiza tendiente a mejorar la cualificación de los RR.HH.

En tanto, las principales áreas sobre las que se ejecutan algunas tareas de capacitación son principalmente las relacionadas con producción (seguridad e higiene y calidad), y en algunos casos marketing.

Lo citado evidencia la falta de un proceso de capacitación permanente del personal que asegure su preparación para mejorar la eficiencia de sus tareas y para el desarrollo de la multifuncionalidad y multiprofesionalidad.

Deberá pasarse, de acciones desordenadas de Capacitación, a Programas de Educación permanentes, organizados y planificados bajo el concepto de inversión.

Por otra parte, no existe una política de desarrollo de personal que motive la mejora en productividad, a través de incentivos en remuneraciones o promociones a cargos de mayor responsabilidad.

Cabe señalar, y como citamos también en apartados anteriores, que las características familiares y Pyme de las empresas en su mayoría, delinean una estructura en la que estos temas ocupan un indudable segundo plano. Esto sin dudas, constituye una importante debilidad para el sector, puesto que haciendo un pantallazo global a las mismas, se puede apreciar que las empresas que han logrado mayor crecimiento (no solo en éste sector), han invertido en RR.HH., ya sea mediante su incorporación a la empresa, o bien acudiendo a consultores externos especializados.

A nivel general, los RR.HH. han sufrido el impacto de la situación empresarial como una de las variables de ajustes ante reestructuraciones, debilitándose fuertemente sus estructuras,

Nivel Costos

En este aspecto, el sector deja entrever un importante trabajo en el mejoramiento permanente de los costos, tanto fijos como variables.

Las inversiones tecnológicas tuvieron como uno de sus objetivos importantes mejorar tales aspectos.

La adecuación en materiales a las necesidades del segmento, también constituye un paso tendiente a bajar costos y mejorar su perspectiva competitiva; y aunque no se hayan realizado grandes esfuerzos respecto a procesos de producción, la sumatoria de acciones arroja un saldo positivo al momento de evaluar estructuras de costos fijos y variables de producción.

Asimismo, en este aspecto es importante resaltar la actitud proactiva de los proveedores, quienes acompañaron y fortalecieron los procesos de mejora con acciones que permitieron ajustar el giro del negocio y no generar excesivos costos financieros.

Tal vez los costos de comercialización sean el punto menos fuerte de su desarrollo, aunque el mismo tiene más que ver con situaciones propias de la industria y posiciones estratégicas de competencia (poder del comprador).

Nivel Finanzas:

La capacidad de generación de fondos en situación normal, le permitía a las empresas desenvolverse adecuadamente. Tal es la prueba, que en el relevamiento realizado, el grado de endeudamiento respecto a su patrimonio es bajo o nulo.

Sin dudas, esta situación deja entrever la visión vertida por los propietarios respecto a la evolución de la situación económica del país, los que optaron en años anteriores por hacer inversiones utilizando recursos genuinos y sin generar endeudamiento, presagiando un cambio de las condiciones de mercado poco favorable hacia el sector.

Esta disposición no nos deja claro si fue una decisión correcta o no, puesto que nos lleva a reflexionar con dos perspectivas muy asimétricas. Es decir, observando la situación en que se ven actualmente inmersas diríamos que fue una decisión acertada; observándolo desde el punto de vista de las transformaciones que pudieron haberse realizado para mejorar su actual disposición, diríamos que fue una decisión equivocada el no actuar para contrarrestar el presente previsto.

Más allá de lo expuesto, y en función de la información obtenida las empresas rehúsan en lo posible a tomar crédito (salvo los comerciales normales), por falta de líneas acordes a sus necesidades y tasas de interés excesivamente altas.

Respecto a la situación financiera presente, no es necesario efectuar demasiadas aclaraciones, puesto que es una problemática que viven mayoritariamente los sectores productivos, y que tienen fuerte correlación con el alto grado de recesión económica.

En tal aspecto, los gastos fijos se hacen difíciles de sobrellevar y los achicamientos resultan constantes; especialmente en empresas que dependen exclusivamente del mercado interno.

Asimismo, muchas empresas del sector, desfavorecidas ampliamente en aspectos coyunturales, de política industrial y de competencia ilegítima con factores externos, han podido palear la realidad con singulares esfuerzos.

En tal aspecto debemos resaltar una de las más fuertes quejas del empresario hacia el sistema financiero nacional, que no brinda el debido resguardo hacia las transacciones con valores (cheques), que dejan en condiciones endebles un aspecto importante de la comercialización nacional, la cobranza.

Nivel Organización

Este nivel tiene aspectos contrapuestos. Si hablamos de organización formal a nivel sistémico, muchos son los aspectos a corregir y potenciar.

Pero debemos recalcar que las organizaciones subsisten en un sistema muy desfavorable, por lo que algún importante mérito han de tener. Esto nos lleva a pensar que, más allá del grado informal de planificación y definición del negocio, la performance de los empresarios es muy buena.

Al respecto debemos considerar plenamente las profundas modificaciones producidas en el contexto que en muchos aspectos superaron y distorsionaron la organización. En este marco, en el que las respuestas y adaptaciones tardaron en llegar, se hace imprescindible un replanteo estratégico que asegure la permanencia y desarrollo en el negocio.

Ante este nuevo contexto las empresas del sector han de necesitar un nuevo punto de vista sobre el futuro, una dirección en la cual puedan canalizar los esfuerzos de la gente con la que trabaja, entendiendo siempre que el futuro va a ser diferente y debemos despojarnos completamente de nuestra manera de manejar el pasado para manejar el futuro.

Deberán replantear las estrategias esenciales y las creencias fundamentales respecto a como van a competir.

Necesitarán entonces estructuras organizacionales que les permitan adaptarse al medio para reaccionar a la naturaleza cambiante de la competitividad y las necesidades cambiantes de los clientes.

En este medio, la infraestructura de la organización deberá alimentar la aspiración colectiva y el replanteamiento de los sistemas, donde el personal de la organización pueda ser proactivo y donde pueda aprender conjuntamente de manera transformacional.

Por otra parte, la crisis que atraviesan diversos sectores en Argentina reflejan la presión de nuevas condiciones macroeconómicas, pero también pone de manifiesto el atraso en los métodos gestión de empresas, debido a la pasividad generada en años anteriores.

Nivel de Calidad

Al momento de definir los productos, sus características, propiedades y alcances, dijimos que la calidad no era un valor principalmente demandado por el segmento de muebles económicos.

Ahora bien, no seamos mezquinos o simplistas en tales definiciones.

Existe, como norma tácita, que la calidad para competir en cualquier sector industrial tiene parámetros mínimos a cumplir.

La calidad en los mercados globalizados no es más una condición suficiente para alcanzar al consumidor y obtener un grado de diferenciación de los productos, sino más bien resulta una condición necesaria, pues la mayoría de las empresas que desean permanecer en el

tiempo deben cumplir como requisito indispensable producir mercaderías o servicios de calidad.

Enfocándonos en el sector muebles económicos, la calidad puede significar un factor diferenciador.

De hecho, la producción nacional respecto a la proveniente del Mercosur, posee una cierta ventaja en lo que a calidad y acabado de los muebles respecta.

Esta característica, en contraposición a lo inicialmente expresado, es tal vez una de las razones por las que la industria puede permanecer en el mercado.

Pero también debemos ser objetivos, y la realidad es que aquellos productos que inicialmente no eran tan buenos (brasileños), están compitiendo ferozmente en el mercado, adaptándose rápidamente a las características demandadas; y corrigiendo paulatinamente los defectos y problemas que le impedían estar a la altura de los muebles nacionales, en aspectos de calidad y terminación.

Esta apreciación de la realidad parece ser cierta, pues el crecimiento sostenido en la captación del mercado interno sigue creciendo.

Pero bien, abstrayéndonos de tal situación puesto que la misma tiene más connotaciones macroeconómicas o políticas, y analizando la industria nacional; se evidencia que las empresas han trabajado permanentemente sobre el mejoramiento en la calidad de sus productos, y es una de las pocas áreas sobre la que han invertido en capacitación de los RR.HH. (aunque en forma mínima y discontinua).

Aunque la gran mayoría no gestione la calidad a través de sistemas de aseguramiento, existen empresas con políticas de calidad y procesos internos de control implementados.

Como conclusión a este apartado, creemos que la calidad resulta un punto fuerte en la industria; y como concepto en sí mismo, es uno de los pasos que conduce al crecimiento de toda la organización.

Desde la perspectiva global, esta característica puede significar una de las llaves para la inserción en mercados internacionales; aspecto éste a considerar seriamente por las empresas del sector.

RESUMEN DIAGNOSTICO DAFO

AMENAZAS

Uno de los factores de alta incidencia en el costo empresario del sector, resulta ser la política fiscal del Gobierno, que genera una desventaja incrementando costos financieros que perjudica la gestión empresarial.

El incumplimiento de los compromisos acerca de políticas macroeconómicas concurrentes, que den un marco de equidad al MERCOSUR, permite a los productores brasileños obtener una ventajosa posición relativa, alcanzada básicamente por las diferencias cambiarias, además de situaciones fiscales y laborales.

Las elevadas tasas de interés que el sistema financiero provee no le permiten a los empresarios del sector financiar sus operaciones, y en caso de hacerlo generan una fuerte incidencia sobre la conformación de sus pasivos. Las mismas consideraciones alcanzan el aspecto de inversiones en bienes de capital, con líneas de crédito que no están acordes con la necesidad del productor.

Respecto a la legislación laboral, los convenios colectivos y regímenes de aplicación afectan de manera sensible el desarrollo de las organizaciones. Respecto a la legislación contractual, se debería flexibilizar.

Respecto a la legislación comercial, la legislación del cheque debe sufrir profundas modificaciones que impriman responsabilidades y aseguramiento de las operaciones. El sistema financiero nacional no brinda el debido resguardo hacia las transacciones con valores. Genera un importante riesgo de incobrabilidad.

El poder negociador de los clientes en los aspectos de fijación de precios y condiciones de venta es muy amplio, e impone condiciones que repercuten fuertemente sobre las empresas más débiles del sector.

Una creciente inserción de muebles modernos de caño, que si bien hoy no representa un volumen considerable de ventas, puede llegar a influir en el mercado, por sus tendencias modernas y formas innovadoras.

Se deberán detectar las falencias e implementar controles respecto a posibles acciones de Contrabando y/o subfacturación de productos importados.

La fuerte caída de la demanda interna, es uno de los puntos principales sobre los que el Gobierno debe trabajar. La prolongada recesión está generando fuertes perjuicios sobre las empresas del sector.

OPORTUNIDADES

Internamente, haciendo uso de una de sus herramientas como comprador, el Gobierno puede incentivar la producción vinculando las obras de infraestructura en viviendas

con el equipamiento de mobiliario para las mismas por parte de la industria nacional, como una fuente de ayuda al sector.

Creemos importante remarcar que con trabajo y realizando las necesarias adecuaciones en los productos respecto a futuros mercados objetivo (especialmente en diseño), el sector puede lograr importantes inserciones en mercados externos.

Experiencias asociativas podrían rendir frutos interesantes como ser, ganancia de productividad, reducciones de costos, manejos de escalas de producción y capacidad comercializadora diferenciada.

DEBILIDADES

En las empresas del sector muebles económicos, se pudo apreciar que una de las importantes debilidades resulta ser la falta de explicitación de definiciones estratégicas a largo plazo, logradas a través de la utilización de herramientas de planificación sistematizadas y análisis pormenorizado del entorno competitivo

Asimismo, no se ven delineadas acciones para mejorar su posición estratégica respecto a desarrollo de proveedores (nacionales o extranjeros), desarrollo en canales de distribución, esfuerzos participativos, y/o algún tipo de diferenciación en diseño o servicios.

Respecto al conocimiento del mercado, la mayoría de las empresas tiene alguna información de las principales variables claves que inciden en el mismo, generalmente obtenida por vías informales y en forma asistemática.

Respecto a la competencia internacional, es escaso grado de conocimiento de las empresas extranjeras, sus estrategias y cuestiones competitivas de fondo.

La diversificación de la oferta, ampliando el mix de productos para paliar los momentos difíciles en los rubros que producían, que pretendió ser una solución a sus problemas de ventas, se convirtió en una desventaja que generó en muchos casos problemas de producción y pérdida de productividad.

Si bien se ha tratado de desarrollar nuevos productos, tales acciones concluyeron en trabajos enfocados a otorgar un grado de diferenciación respecto a los muebles importados, más que a la creación de nuevos productos. Tales acciones no generan innovación sino que resultan actividades de tipo incremental, con alto grado de informalidad.

Se observa una importante pérdida de poder negociador de las empresas respecto a sus clientes, fundamentalmente por las consecuencias del efecto generado por las importaciones brasileñas.

Si bien la inversión en tecnología significó un aporte importante a la producción, expresa una debilidad la falta de una política de investigación y desarrollo de procesos que permita gestionar adecuadamente la producción de manera que permita adaptarla a parámetros de flexibilidad, eficacia y eficiencia

La cualificación del personal es muy baja. Generalmente las empresas no cuentan con personal permanente técnico especializado o universitarios dedicados al mejoramiento de la gestión empresarial.

Las características familiares y Pyme de las empresas en su mayoría, delinear una estructura en la que estos temas ocupan un indudable segundo plano. Esto sin dudas, constituye una importante debilidad para el sector, puesto que haciendo un pantallazo global a las mismas, se puede apreciar que las empresas que han logrado mayor crecimiento (no solo en éste sector), han invertido en RR.HH., ya sea mediante su incorporación a la empresa, o bien acudiendo a consultores externos especializados.

A nivel general, los RR.HH. han sufrido el impacto de la situación empresarial como una de las variables de ajustes ante reestructuraciones, debilitándose fuertemente sus estructuras.

Los costos de comercialización, tal vez resulten el punto menos fuerte de desarrollo a nivel costos, aunque esta situación tiene más relación con aspectos estratégicos de competencia (poder del comprador), que con una mala gestión comercial.

Respecto a la situación crediticia, las empresas evitan tomar crédito (salvo los comerciales normales), por falta de líneas acordes a sus necesidades y tasas de interés excesivamente altas.

En el aspecto financiero, también debemos resaltar una de las más fuertes quejas del empresario hacia el sistema financiero, que no brinda el debido resguardo hacia las transacciones con valores (cheques), que dejan en condiciones endeble un aspecto importante de la comercialización - la cobranza -.

FORTALEZAS

Respecto al conocimiento de los competidores internos, las empresas tienen un importante grado de conocimiento de los mismos y de las principales variables de incidencia (ya sea precios, calidades, formas de acceso y llegada al mercado, etc.); inclusive con marcadas tendencias seguidoras hacia las más importantes empresas, principalmente en los aspectos de desarrollo tecnológico, tanto en compra de bienes de capital para la producción, como en el uso de nuevas materias primas y materiales.

Gestión de proveedores: Los mismos satisficieron en tiempo y calidad con sus productos, mejorando inclusive el servicio brindado y acompañando mediante la flexibilización de condiciones y plazos de pago, y el asesoramiento acerca de nuevos materiales y productos. El desenvolvimiento de éstos en el mercado ha demostrado una actitud participativa.

Constituye un punto fuerte del sector la adaptación a materiales de construcción que reúnen estas condiciones y se adecuan a las necesidades del mercado, con los parámetros de calidad y funcionalidad deseados por los consumidores.

Más allá de la difícil situación que atraviesan las empresas del sector, con serios problemas para llegar al mercado por problemas de precios altos, consideramos que la política de precios puede convertirse en una importante fortaleza. Nuestra opinión se basa en que las ventajas competitivas brindadas principalmente por el tipo de cambio y las dispares políticas de Gobierno en cuestiones fiscales y laborales; generan una singular ventaja relativa que se da origen a una holgura en precios; que no es el resultado de una alta performance de la industria brasileña, sino un efecto de las asimetrías.

La gran mayoría de las empresas del sector se ha tecnificado, adquiriendo máquinas y equipos importados de primera línea a nivel mundial, modernizando sus líneas de trabajo e incrementando la capacidad instalada, logrando a su vez incrementar la producción con mayor calidad y con un aumento relativo de productividad por efectos tecnológicos.

El sector deja entrever un importante trabajo en el mejoramiento permanente de los costos, tanto fijos como variables, logrados esencialmente a través de las inversiones en tecnología y adecuación en materiales a las necesidades del segmento.

La capacidad de generación de fondos en situación normal, le permitía a las empresas desenvolverse adecuadamente. Tal es la prueba, que en el relevamiento realizado, el grado de endeudamiento respecto a su patrimonio es bajo o nulo.

Las empresas han trabajado permanentemente sobre el mejoramiento en la calidad de sus productos, y es una de las pocas áreas sobre la que han invertido en capacitación de los RR.HH. Creemos que la calidad (relativa a productos del mismo segmento), resulta un punto fuerte en la industria. Asimismo, debe potenciarse como concepto en sí mismo, dado que es uno de los pasos que conduce al crecimiento de toda la organización.

Desde la perspectiva global, ésta característica puede significar una de las llaves para la inserción en mercados internacionales; aspecto éste a considerar seriamente por las empresas del sector.

6 - 2 Sugerencias y consideraciones respecto al entorno competitivo

En el marco definido, las siguientes son algunas sugerencias genéricas para el desarrollo sostenido de las organizaciones, involucrando cuestiones a fortalecer en todos los niveles de gestión.

Consideraciones respecto al Microentorno

- ✓ Definiciones estratégicas: establecer los objetivos macro para el desarrollo del negocio, que permitan hacer frente a la dinámica de los mercados. Las definiciones estratégicas deberán ser minuciosamente analizadas puesto que tienen que contemplar decisiones de largo plazo. De las mismas surgirán indicadores estratégicos que deberán ser monitoreados permanentemente a efectos de analizar la evolución del negocio y analizar posibles ajustes.

Las definiciones estratégicas, derivarán en la conformación de:

Políticas: definición de planes de acción globales que conducen a la cumplimentación de los objetivos estratégicos. Largo Plazo. Indicadores de eficacia.

Programas: definición de planes de acción específicos tendientes a dirigenciar actividades macro sectoriales hacia la política objetivada. Mediano Plazo. Indicadores operativos.

Planes: definición de acciones y actividades específicas propias de los planes de acción. Indicadores de productividad y eficiencia. Corto Plazo.

- ✓ Las mismas serán de cumplimiento obligatorio para cada unidad de organización; y definirán además, una asignación de recursos que les permita conseguir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ De esta manera el Planeamiento Estratégico concebido e instrumentado a través de la formulación de un Plan Global de Acción con sus respectivos planes sectoriales y operativos, permitirá controlar y evaluar la gestión de los funcionarios responsables de toda y cada una de las unidades organizacionales de la empresa, a través de un monitoreo permanente de la ejecución de las actividades contrastadas con sus respectivas políticas, programas, planes y presupuestos.
- ✓ La gestión deberá medir resultados de las acciones, puesto que éstos representan en última instancia el impacto del negocio sobre los recursos. Deberán entonces, establecerse indicadores que permitan determinar en forma cuantitativa y cualitativa la evolución de las variables claves. Implica medición, control y retroalimentación del sistema.

- ✓ Asimismo, será necesario examinar los factores del entorno que generen implicancias sobre el sistema.
- ✓ Se deberán reconvertir antiguos métodos y sistemas de trabajo, en pro de lograr las adaptaciones productivas que permitan competir en nuevos mercados. Los factores involucrados, ya sea humanos como tecnológicos, deberán enfocarse a la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Gestionar la conformación de grupos (política de alianzas), tendientes a elevar la posición negociadora respecto a proveedores y clientes, además de trabajar en diseño y servicios que permitirán un grado de diferenciación y una reducción de costos y esfuerzos.
- ✓ Inversión políticas de investigación y desarrollos de procesos, a efectos de racionalizar la utilización de los factores productivos.
- ✓ Los esfuerzos conjuntos deben apuntar a una forma de gestión proactiva, que permita evolucionar en mercados altamente competitivos a efectos de dar respuestas sólidas al entorno propuesto; desarrollando una estructura flexible que propicie una mejora constante en su dinámica y niveles de compromiso crecientes por parte del personal. Todo ello implica un cambio en la cultura de la organización que involucre un cambio de actitud en las personas que componen la misma; sobre todas las actividades de la Empresa.
- ✓ La organización deberá establecer Programas de Capacitación permanentes, que permitan planificar y desarrollar las capacidades y la formación profesional del personal.
- ✓ El concepto de calidad debe involucrar a toda la organización para conseguir resultados duraderos.
- ✓ Revisión de los sistemas que permiten efectuar el proceso de la información y las metodologías que se utilizan para obtener los resultados esperados, a fin de controlar si son capaces de dar consistentemente resultados correctos.
- ✓ Fortalecer y desarrollar las externalidades basadas en el conocimiento, conectando a la empresa con consultores, especialistas, universidades, centros de investigación.

Consideraciones respecto al Macroentorno

- ✓ El desarrollo económico y de los factores de la producción; la productividad y competitividad de los sistemas deben ser regidos por la actividad del estado. En el actual entorno competitivo globalizado, el estado debe propiciar las herramientas que permitan a las empresas transformar sus métodos de trabajo para encarar el proceso de expansión hacia nuevos mercados. Indudablemente, el estímulo debe estar enfocado en acciones sistémicas

con permanencia en el tiempo, que fortalezcan el desarrollo de los pilares del crecimiento: el desarrollo educativo, el desarrollo de los sistemas de información y el desarrollo tecnológico.

✓ Este proceso debe encauzar las relaciones entre todos los eslabones de la cadena productiva, como una estrategia a largo plazo que permita la inserción y reestructuración de los sectores involucrados; orientándolos hacia el mejoramiento continuo.

✓ En éste contexto, el desarrollo de la actividad exportadora surgirá, no solo por incentivos del estado, sino que será el resultado del crecimiento de las organizaciones y su necesidad de expansión; generando un fuerte crecimiento de los factores de competitividad sistémica, como una consecuencia de la interacción empresa y estado, ya no en forma de beneficios o subsidios, sino en desarrollo y asesoramiento tecnológico, educación y regulación de las actividades de las empresas de servicios esenciales que brinden un marco de crecimiento.

✓ Además, resultará necesario diseñar políticas que permitan potenciar el crecimiento de las Pymes del sector, considerando que según la experiencia internacional, han demostrado ser el sector más dinámico de la economía y el mayor dador de empleo, con lo cual contribuyen a la consolidación de importantes regiones culturales.

✓ Las políticas a implementar, deben permitir reformas estructurales que permitan el crecimiento gradual del sector, conjugados con una estructura institucional que fortalezca el entramado estado-empresa y permita diseñar estructuras estables enfocadas en la resolución de problemas empresariales.

✓ Resultaría importante, en éste proceso, brindar a las empresas las condiciones estructurales mínimas, que les permitan entender el nuevo entorno competitivo y reaccionar para adecuarse. Estos procesos, que implican fuertes cambios culturales deben tener un sustento a través de políticas de apoyo, y en ciertos casos de protección; puesto que las diferencias con países desarrollados, con una labor sistemática y moderna de trabajo, o acciones gubernamentales de desarrollo planificado, pueden significar la destrucción o retraso del sector, ante una forma de competencia en desigualdad de condiciones.

✓ Resulta imperioso contar con políticas macroeconómicas concurrentes, que den un marco de equidad al MERCOSUR. En tal sentido, los productores brasileños están obteniendo una ventajosa posición relativa, alcanzada básicamente por las diferencias cambiarias, además de situaciones fiscales y laborales.

✓ El Gobierno debe potenciar su capacidad de reacción y control en materia de aplicación de políticas espejo (desgravaciones tanto fiscales como sobre costos de servicios, o bien a través de subsidios), que permitan resguardar las condiciones competitivas de los sectores en desarrollo, principalmente contrarrestando acciones desleales.

- ✓ Las instituciones deben agregar capacidad de lobby para luchar contra la competencia desleal, principalmente en lo que respecta a contrabando o subfacturación.
- ✓ Es importante trabajar sobre factores macroeconómicos que debilitan la situación financiera de las empresas, tal es el caso de problemas cambiarios respecto a Brasil; que afecta la oferta de los productores nacionales e incrementa la demanda interna de productos sustitutos provenientes del exterior.

6 - 3 Políticas y Acciones sugeridas.

Las políticas definidas deben abarcar tres áreas de interacción convergentes para el desarrollo de un sector:

El ámbito gubernamental (nacional y Provincial) que proporciona las condiciones macro de competencia, desarrollo y crecimiento económico y sociocultural.

El ámbito de Instituciones intermedias, nexo vital a través de sus dos vertientes estratégicas: primero en rol hacia la evaluación y construcción de soluciones marco conjuntamente con el Gobierno; segundo en su participación y colaboración en el desarrollo grupal o individual de las empresas del sector.

El ámbito empresa: factor esencial para el desarrollo de las personas y culturas, sobre el cual confluyen los esfuerzos Gubernamentales e Institucionales. Las mismas deberán adecuarse estratégica y tácticamente al nuevo entorno competitivo global brindando sus máximos esfuerzos hacia el cambio y crecimiento.

DEL GOBIERNO

1. Establecer equidad en la competencia con Brasil.

- 1.1 Fijación y activación de mecanismos que compensen la devaluación del Real.
- 1.2 Establecimiento de medidas de control y severas sanciones, ante el ingreso de productos en forma desleal. Se deberán detectar las falencias respecto a posibles acciones de Contrabando y/o subfacturación de productos importados

2. Promoción de las exportaciones.

- 2.1 Sistematización de la información sobre mercados externos.
- 2.2 Red informática con todas las empresas del sector para conocer las oportunidades de negocios.
- 2.3 Fomentar la creación de consorcios de exportación.
- 2.4 Creación de programas de Calidad y Desarrollo Comercial.

- 2.5 Establecimiento de líneas de crédito, para el financiamiento de las exportaciones
- 2.6 Propiciar viajes a centros industriales desarrollados y ferias internacionales.
- 3. *Desarrollo del mercado interno.*
 - 3.1 Propiciar el consumo de muebles de madera en dependencias públicas.
 - 3.2 Desarrollar la construcción y venta de viviendas equipadas con muebles de madera.
 - 3.3 Crear líneas de financiamiento específicas que respalden el consumo de muebles de madera.
 - 3.4 Garantizar el "Compre Nacional", formando una cultura al respecto a través de difusión y conocimiento.
 - 3.5 Incorporación de Empresas informales, mediante regímenes impositivos especiales.
- 4. *Apoyo a la Gestión de las Empresas.*
 - 4.1 Líneas especiales de crédito para Pymes que incluyan plazos de gracia.
 - 4.2 Flexibilizar las calificaciones crediticias de los bancos, para adecuarlas a la realidad.
 - 4.3 Propiciar el uso de nuevos instrumentos financieros como Sociedades de Garantías Recíprocas, Fondos Fiduciarios, etc.
 - 4.4 Favorecer la reducción de costos de tarifas por servicios, mediante la contratación por grupos de empresas.
 - 4.5 Creación de Agencias de asistencia técnica profesional, con participación pública-privada (Gobierno - Universidades - entes especializados, etc.)
 - 4.6 Elaboración de un Plan Estratégico del sector en base al desarrollo de la Cadena de Valor; respetando las particularidades de cada Centro o zona mueblera.
 - 4.7 Incorporación al Plan de Competitividad de todas las empresas del sector.
 - 4.8 Respecto a la legislación comercial, la legislación del cheque debe sufrir profundas modificaciones que impriman responsabilidades y aseguramiento de las operaciones.

DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO

- 5. *Fortalecer el entramado institucional de apoyo al sector.*
 - 5.1 Creación de un Grupo Estratégico de apoyo a la producción, con representantes de las instituciones públicas - privadas que cumplan tal función.
 - 5.2 Unificar objetivos, criterios y acciones a través de éste Grupo Estratégico.
- 6. *Potenciar la competitividad del sector.*
 - 6.1 Asistencia Técnica de centros tecnológicos especializados y de Universidades.
 - 6.2 Creación de programas permanentes en Universidades que favorezcan la formación de técnicos para las empresas.

- 6.3 Programas de consultoría profesional a grupos de empresas, especialmente en temas de Comercialización, Comercio Exterior y Calidad; subsidiados parcialmente por el Gobierno.
- 6.4 Acompañar a las empresas a ferias internacionales, para aprovechar las ventajas del benchmarking.
- 6.5 Ejercer lobby ante los organismos, trabajando sobre propuestas y realidades que hacen al desarrollo de las empresas del sector.

DE LAS EMPRESAS

7. *Desarrollo de un Plan Estratégico.*

- 7.1 Realizar un autodiagnóstico de cada Empresa del Sector.
- 7.2 Realizar para cada una un análisis DAFO, que permita identificar sus límites internos y externos para delinear acciones estratégicas.
- 7.3 Elaborar un Plan de Estratégico dentro del marco estratégico del sector, respetando la cadena de valor.

8. *Desarrollo regional del asociativismo.*

- 8.1 Programa de Desarrollo de proveedores locales.
- 8.2 Trabajo de sensibilización y armado de grupos de empresas con características comunes (alianzas), que permitan aumentar el poder negociador de las empresas con proveedores y clientes, para la reducción de los costos operativos.

9. *Priorizar las inversiones de las empresas.*

- 9.1 Inversiones en investigación y desarrollo de productos y procesos que permitan optimizar el uso de los factores productivos y avanzar en políticas de diseño para el desarrollo de nuevos nichos de mercado.
- 9.2 Inversiones en capacitación, especialmente en temas prioritarios como: Técnicas de Gestión, Técnicas de Comercialización, Diseño y Calidad.
- 9.3 Búsqueda de nuevos elementos que agreguen valor al producto. Tanto factores técnicos de diferenciación, como servicios anexos. Desarrollo de investigaciones de mercado para determinar preferencias y tendencias en el consumo de los productos.
- 9.4 Trabajar la especialización (por pedido - cliente - producto), mediante la formación de cursos de capacitación en diseño, técnicas de comercialización y marketing.

10. *Desarrollo de una cultura organizacional donde los conceptos de Cadena de Valor y Calidad sirvan de base para el desarrollo de una Estrategia Competitiva.*

7. CONSULTA A EMPRESARIOS Y REFERENTES DEL SECTOR SOBRE LAS POLÍTICAS Y ACCIONES SUGERIDAS.

Las políticas y acciones sugeridas en los tres ámbitos, Gobierno, Instituciones de apoyo a la producción y Empresas, fueron sometidas a consideración de los empresarios y referentes principales del sector.

Para ello, se aplicaron dos técnicas de evaluación, una de ellas un taller de análisis y la restante consistió en entrevistas personales.

De esta consulta se observa un alto grado de aceptación de las propuestas, tanto en su importancia para el sector como en la probabilidad de su utilización, no registrándose nuevos aportes de medidas.

A continuación se detallan los resultados del trabajo realizado.

DEL GOBIERNO

1. *Establecer equidad en la competencia con Brasil.*

1.1. Fijación y activación de mecanismos que compensen la devaluación del Real.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
61%	23%	8%	8%

1.2. Establecimiento de medidas de control y severas sanciones, ante el ingreso de productos en forma desleal. Se deberán detectar las falencias respecto a posibles acciones de Contrabando y/o subfacturación de productos importados.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
100%	0%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
84%	8%	0%	8%

2. Promoción de las exportaciones.

2.1 Sistematización de la información sobre mercados externos.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
84%	8%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
61%	38%	0%	0%

2.2. Red informática con todas las empresas del sector para conocer las oportunidades de negocios.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
84%	8%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	23%	0%	0%

2.3. Fomentar la creación de consorcios de exportación.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	0%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
85%	15%	0%	0%

2.4. Creación de programas de Calidad y Desarrollo Comercial.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	23%	0%	0%

2.5. Establecimiento de líneas de crédito, para el financiamiento de las exportaciones

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
69%	23%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
54%	46%	0%	0%

2.6. Propicias viajes a centros industriales desarrollados y ferias internacionales.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
84%	8%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
85%	15%	0%	0%

3. *Desarrollo del mercado interno.*

3.1. Propiciar el consumo de muebles de madera en dependencias públicas.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
92%	8%	0%	0%

3.2. Desarrollar la construcción y venta de viviendas equipadas con muebles de madera.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
83%	17%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
83%	17%	0%	0%

3.3. Crear líneas de financiamiento específicas que respalden el consumo de muebles de madera.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	23%	8%	0%

3.4. Garantizar el "Compre Nacional", formando una cultura al respecto a través de difusión y conocimiento.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
92%	0%	8%	0%

3.5. Incorporación de Empresas informales, mediante regímenes impositivos especiales.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
70%	15%	15%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	23%	15%	0%

4. *Apoyo a la Gestión de las Empresas.*

4.1. Líneas especiales de crédito para Pymes que incluyan plazos de gracia.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
92%	8%	0%	0%

4.2. Flexibilizar las calificaciones crediticias de los bancos, para adecuarlas a la realidad.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	23%	0%	0%

4.3. Propiciar el uso de nuevos instrumentos financieros como Sociedades de Garantías Recíprocas, Fondos Fiduciarios, etc.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
46%	46%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
31%	54%	15%	0%

4.4. Favorecer la reducción de costos de tarifas por servicios, mediante la contratación por grupos de empresas.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
85%	15%	0%	0%

4.5. Creación de Agencias de asistencia técnica profesional, con participación pública-privada (Gobierno - Universidades - entes especializados, etc.)

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	15%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	23%	15%	0%

4.6. Elaboración de un Plan Estratégico del sector en base al desarrollo de la Cadena de Valor; respetando las particularidades de cada Centro o zona mueblera.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	15%	8%	0%

4.7. Incorporación al Plan de Competitividad de todas las empresas del sector.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	23%	0%	0%

4.8. Respecto a la legislación comercial, la legislación del cheque debe sufrir profundas modificaciones que impriman responsabilidades y aseguramiento de las operaciones.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
92%	8%	0%	0%

DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO

5. *Fortalecer el entramado institucional de apoyo al sector.*

5.1. Creación de un Grupo Estratégico de apoyo a la producción, con representantes de las instituciones públicas - privadas que cumplan tal función.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
69%	31%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
54%	38%	8%	0%

5.2. Unificar objetivos, criterios y acciones a través de éste Grupo Estratégico.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	23%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	31%	0%	0%

6. *Potenciar la competitividad del sector.*

6.1. Asistencia Técnica de centros tecnológicos especializados y de Universidades.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	15%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	30%	8%	0%

6.2. Creación de programas permanentes en Universidades que favorezcan la formación de técnicos para las empresas.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
54%	46%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
46%	54%	0%	0%

6.3. Programas de consultoría profesional a grupos de empresas, especialmente en temas de Comercialización, Comercio Exterior y Calidad; subsidiados parcialmente por el Gobierno.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	15%	8%	0%

6.4. Acompañar a las empresas a ferias internacionales, para aprovechar las ventajas del benchmarking.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	15%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	15%	8%	0%

6.5. Ejercer lobby ante los organismos, trabajando sobre propuestas y realidades que hacen al desarrollo de las empresas del sector.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
69%	31%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	23%	15%	0%

DE LAS EMPRESAS

7. Desarrollo de un Plan Estratégico.

7.1. Realizar un autodiagnóstico de cada Empresa del Sector.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
85%	15%	0%	0%

7.2. Realizar para cada una un análisis DAFO, que permita identificar sus límites internos y externos para delinear acciones estratégicas.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	23%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	31%	0%	0%

7.3. Elaborar un Plan de Estratégico dentro del marco estratégico del sector, respetando la cadena de valor.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
77%	23%	0%	0%

8. *Desarrollo regional del asociativismo.*

8.1. Programa de Desarrollo de proveedores locales.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	30%	8%	0%

8.2. Trabajo de sensibilización y armado de grupos de empresas con características comunes (alianzas), que permitan aumentar el poder negociador de las empresas con proveedores y clientes, para la reducción de los costos operativos.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	23%	8%	0%

9. *Priorizar las inversiones de las empresas.*

9.1. Inversiones en investigación y desarrollo de productos y procesos que permitan optimizar el uso de los factores productivos y avanzar en políticas de diseño para el desarrollo de nuevos nichos de mercado.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
77%	15%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	30%	8%	0%

9.2. Inversiones en capacitación, especialmente en temas prioritarios como: Técnicas de Gestión, Técnicas de Comercialización, Diseño y Calidad.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
92%	8%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	23%	8%	0%

9.3. Búsqueda de nuevos elementos que agreguen valor al producto. Tanto factores técnicos de diferenciación, como servicios anexos. Desarrollo de investigaciones de mercado para determinar preferencias y tendencias en el consumo de los productos.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
69%	30%	8%	0%

9.4. Trabajar la especialización (por pedido - cliente - producto), mediante la formación de cursos de capacitación en diseño, técnicas de comercialización y marketing.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
84%	8%	8%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
38%	54%	8%	0%

10. *Desarrollo de una cultura organizacional donde los conceptos de Cadena de Valor y Calidad sirvan de base para el desarrollo de una Estrategia Competitiva.*

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA MEDIDA.			
Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada Importante
85%	15%	0%	0%

PROBABILIDAD DE UTILIZACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA.			
Muy probable	Algo probable	Poco probable	Nada probable
62%	38%	0%	0%

8. CONCLUSIONES FINALES.

El sector Muebles Económicos está atravesando la mayor crisis en su historia, hecho que se demuestra en la desaparición y en el debilitamiento de muchas de sus empresas.

La recesión en el mercado interno, la falta de equidad en la competencia con Brasil y la ausencia de políticas gubernamentales para el desarrollo del sector, son las bases de esta crisis.

Resultaría importante brindar a las empresas las condiciones estructurales mínimas, que les conceda entender el nuevo entorno competitivo y reaccionar para adecuarse. Estos procesos, que implican fuertes cambios culturales deben tener un sustento a través de políticas de apoyo, y en ciertos casos de protección; puesto que las diferencias con países desarrollados, con una labor sistemática y moderna de trabajo, o acciones gubernamentales de

desarrollo evolucionadas, pueden significar la destrucción o retraso del sector, ante una forma de competencia en desigualdad de condiciones.

Las políticas a implementar, deben propiciar reformas estructurales que permitan el crecimiento gradual del sector, conjugados con una estructura institucional que fortalezca el entramado Estado - Instituciones de apoyo - Empresas y permita diseñar estructuras estables enfocadas en la resolución de problemas empresariales.

Este proceso debe encauzar las relaciones entre todos los eslabones de la cadena productiva, como una estrategia a largo plazo que permita la inserción y reestructuración de los sectores involucrados; orientándolos hacia el mejoramiento continuo.

Por ello es indispensable contar con un Plan Estratégico para el sector, y que cada empresa pueda desarrollar su propio plan en base a aquel, y que todas las políticas, medidas y acciones estén en función de los objetivos que a largo plazo establezca dicho plan.

NÓMINA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

- * INFORME “SECTOR MUEBLES”. Federación Argentina de la industria Maderera y Afines - Año 2000 y Año 2001.
- * ANÁLISIS SECTORIAL DE “SECTOR MADERA Y MUEBLES”. Centro de Estudios para la Producción - Mayo / Junio 2001
- * LEY DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MADERERO.
- * ESTUDIO “MERCADO FRANCÉS – MUEBLES DE MADERA”. Embajada de la República Argentina en Francia. - París, julio de 1995.
- * “ANÁLISIS DEL MERCADO CHILENO PARA MUEBLES DE METAL Y DE MADERA”. Encuentro Nacional de Exportadores Argentinos ENEA – CHILE 95
- * “INFORME DE CAPACITACIÓN – INDUSTRIA DEL MUEBLE”. Consejo de Capacitación y Formación Regional de Rosario y su región. - Rosario, febrero de 2001.
- * “INFORME DE MADERAS MUEBLES”. Cámara de la Industria de la Madera y Afines de Cañada de Gómez. FAIMA. - Mayo de 2001.
- * “ESTADÍSTICAS DE FEBRERO DE 2001”. Cámara de Industriales Madereros y Afines de Esperanza.
- * “LOS NÚMEROS QUE NO DEJAN VER EL BOSQUE”. Revista Mercado. - Agosto 2001.
- * ENTREVISTAS A TITULARES DE ASERRADEROS
- * ESTUDIO DE MERCADO “MUEBLES DE MADERA” - Consulado General Argentino en Miami - Puerto Rico, año 2000.
- * ESTUDIO DE MERCADO “MUEBLES DE MADERA” Embajada de la República Argentina en Washington - Estados Unidos, año 1999.
- * ESTUDIO DE MERCADO “PARTES DE MUEBLES” – Centro de Promoción y Consulado General de Argentina en New York - Estados Unidos, año 1998.
- * ESTRATEGIA COMPETITIVA - Autor: Michael Porter - Editorial CECSA - Año 2000.
- * BANCOMEXT - Publicaciones en Internet - Industria del Mueble y Artículos de Regalo.