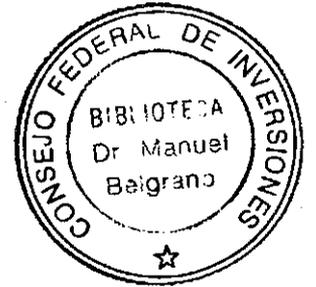


OH/1925
C11s
IV

43800

PROVINCIA DE SANTA FE

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



SECTORES EN CRISIS DE LA ECONOMÍA SANTAFESINA

MUEBLES ECONÓMICOS

Informe Final Resumido

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	02
1. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR	04
2. SITUACIÓN PARTICULAR POR CENTRO DE DIAGNÓSTICO	13
3. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR.....	16
4. CONSIDERACIONES RESPECTO AL ENTORNO COMPETITIVO	20
5. POLÍTICAS Y ACCIONES SUGERIDAS	23
6. CONCLUSIONES FINALES	26

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.

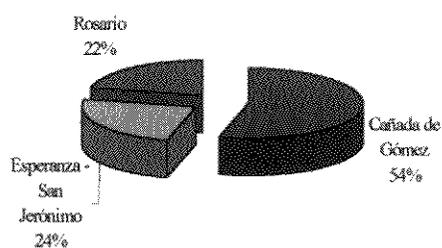
Las políticas y acciones presentadas en este Informe, se han puesto a consideración de los empresarios y actores principales. Anexándose una calificación brindada por los participantes de los Talleres realizados.

1. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR

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:

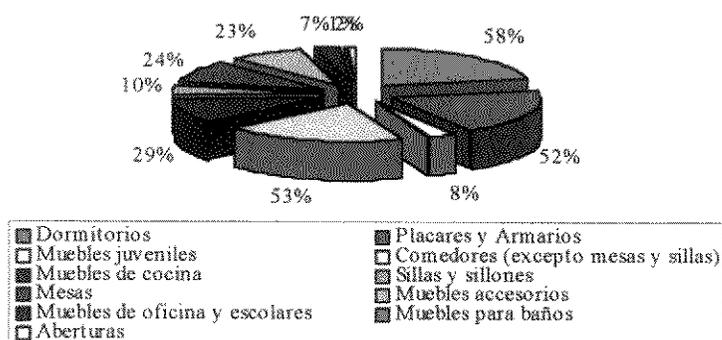
- Centro de Diagnóstico Rosario
- Centro de Diagnóstico Cañada de Gómez
- Centro de Diagnóstico Esperanza – San Jerónimo Norte

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.

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).



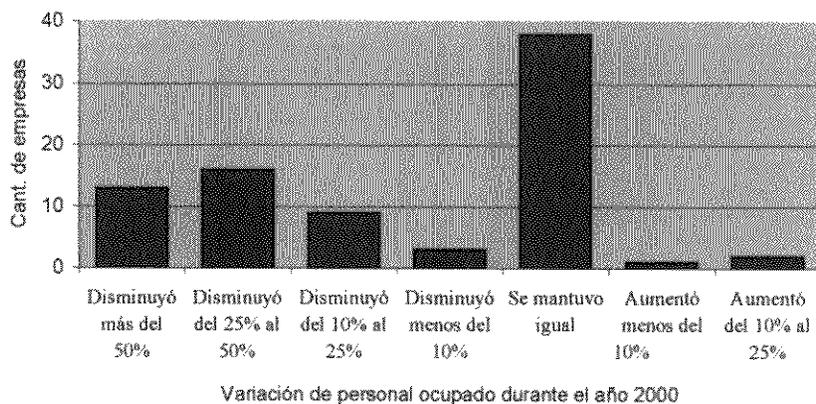
Hasta fines de junio del 2001 el sector ocupaba a 770 personas, cifra que comprende a empleados y propietarios.

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.

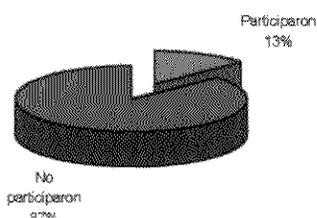
En cuanto al personal que participa en actividades de administración y servicios se puede establecer que conforman un 23%, mientras que en actividades de conducción y supervisión el porcentaje decrece a 10%. Entre ambas secciones el número de empleados asciende a 265, pero existen sólo 5 personas con título universitario, y 6 que cursaron carreras técnicas, dentro del total de 770 personas ocupadas.

Este tipo de empresas, 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.



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.



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.

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.

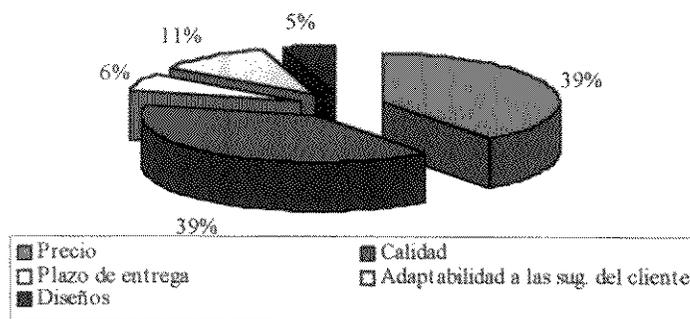
El 89% de las empresas que llevaron a cabo acciones de este tipo declara no haber

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.

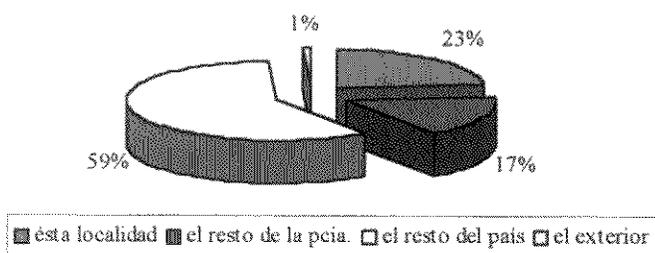
Los principales inconvenientes que señalan las empresas para iniciar procesos de mejoras están en relación con las dificultades para elevar la demanda, obstáculo mencionado por 70 de las encuestadas (84%), así como también la ausencia de financiamiento para el proyecto, y elevados costos de desarrollo,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

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.



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.

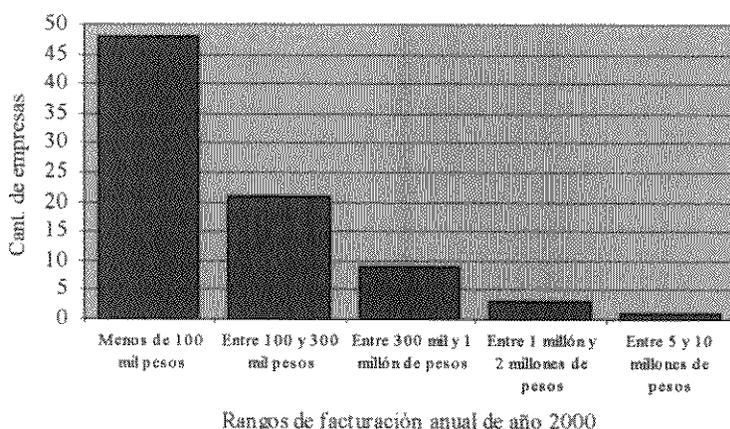
De ese porcentaje, 61 firmas hacen mención a que son productos provenientes del exterior.

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 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. 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%,

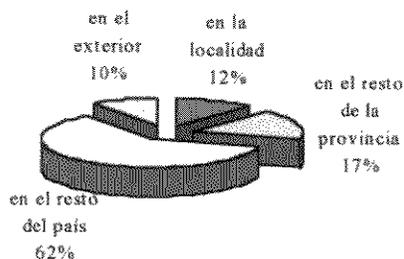
19 firmas (23%) mostraron una baja superior a la mitad de su facturación promedio anual, 5 empresarios (6%) consideraron que su nivel de facturación no sufrió variaciones, y 2 estimaron un incremento de 10% a 25% de un año al otro.

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.



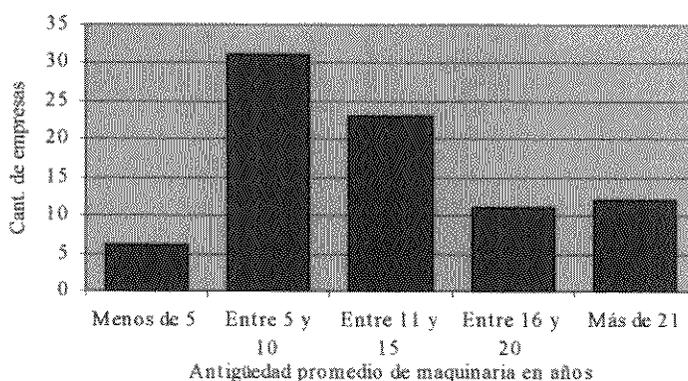
El 62% de las firmas adquiere sus insumos a proveedores emplazados en otras provincias, manifestando que el costo del transporte tiene una incidencia moderada sobre los costos totales.

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.

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%)

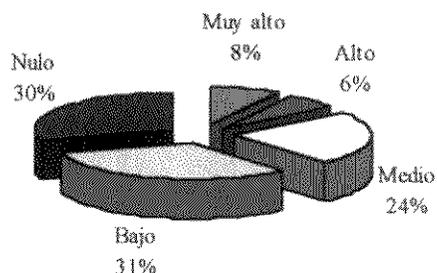


consideran que tienen entre 11 y 15 años, y un 7% trabaja con maquinaria con antigüedad inferior a 5 años.

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.

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.



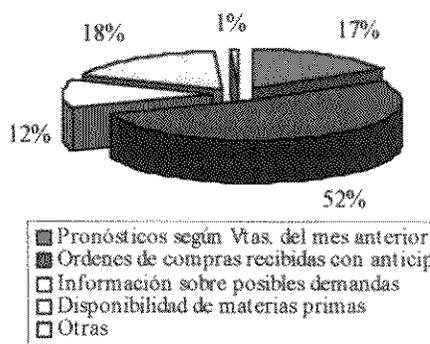
Si se relaciona el total de deudas contraídas por la empresa con el patrimonio de la misma, se observa que en un 31% el grado de endeudamiento es bajo, sólo hay 7 firmas con un endeudamiento que se puede calificar de muy elevado, mientras que 25 empresas (30%) no han contraído deudas.

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.

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.

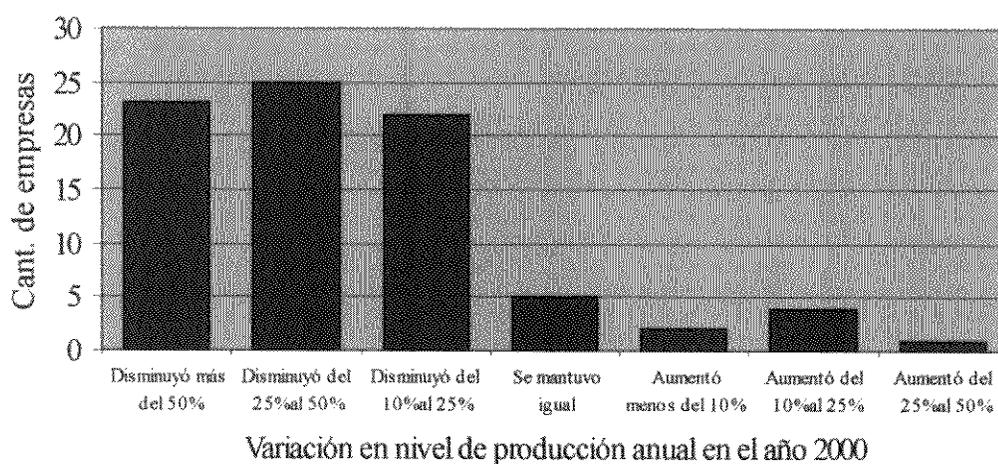
Las órdenes de compra recibidas con anticipación, son el criterio utilizado por 63 empresas (76%) para decidir su nivel de producción, otros parámetros usados son: en el 27% de los casos, tener en cuenta la disponibilidad de materia prima, y en un 24%



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).



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.

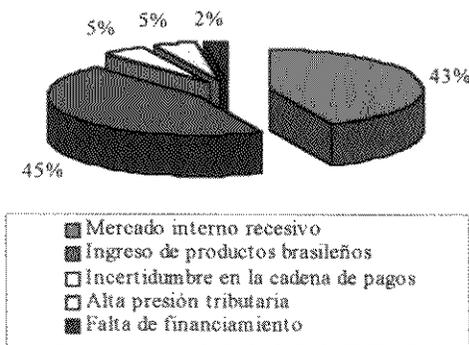
De las empresas relevadas, 23 (28%) manifiestan que su principal problema de producción es el bajo nivel de producción de sus productos, ocasionado por la falta de mercado, 13 (16%) adjudican esa problemática a la gran variedad de productos que ponen a disposición de sus clientes, mientras que un 14% (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.

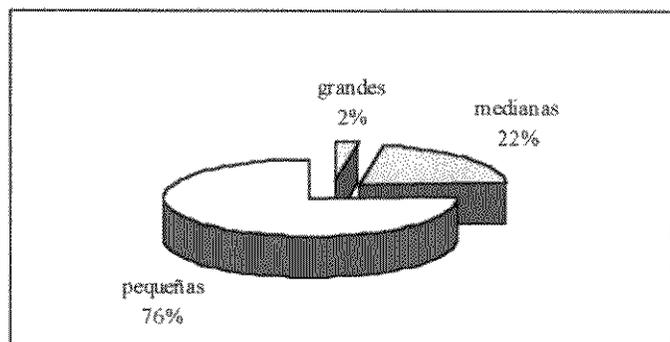
La El 45% del total de empresas encuestadas considera el ingreso de productos brasileños como el principal problema que afecta el entorno de su empresa. Otras 36 empresas (43%) apuntan a la recesión del mercado interno como la explicación de dicha problemática. Mientras que un 5% considera que un problema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



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.

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 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.

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.

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.

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.

2. SITUACIÓN PARTICULAR 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 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.

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 superioridad 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.

3. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR

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 palear 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, 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.

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.

4. 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 dirigir 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.

5. 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, nexos 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.*

6. 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.