

0/0.522(2)
C18

43775

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE FORMOSA

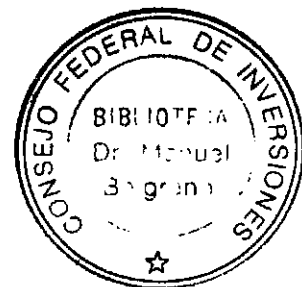
**MANUAL DE GERENCIAMIENTO Y
OPERACIONES PARA UN CONSORCIO
EXPORTADOR**

EL CASO DEL CONSORCIO FORMOEXPORT

**PROGRAMA DE EXPORTACIÓN
DE MUEBLES FORMOSEÑOS**

INFORME FINAL

Mayo de 2002



AUTORIDADES**PROVINCIA DE FORMOSA****Gobernador de la Provincia**

Gildo INSFRÁN

**Ministro de Economía, Obras
y Servicios Públicos**

Ricardo CABRERA

**Sub Secretario de Comercio
e Inversiones**

Luis BASTERRA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**Secretario General**

Juan José CIÁCERA

Directora de Coordinación

Marta VELÁZQUEZ CAO

**Jefe del Área Redes de la Producción
Regional**

Oscar GONZÁLEZ ARZAC

PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE MUEBLES FORMOSEÑOS

Autor

Jorge Churuvija

Técnico responsable de la supervisión en la Provincia de Formosa

Luis BASTERRA

**Técnico Responsable de la supervisión en el Consejo Federal de
Inversiones**

Guillermo TOLONE

ÍNDICE

Introducción	6
Resumen ejecutivo	7
1. Ventas en Vigo	8
1.1 Entendimiento del problema	8
1.2 Elaboración consensuada del plan de acción (PA)	17
1.3 Transferencia de las herramientas de gestión implícitas en el PA	20
1.4 Seguimiento del PA y corrección de desvíos	21
Situación al 31 de enero de 2002	21
Desarrollo del nuevo PA	35
Resultados	43
1.5 Elaboración del Manual	45
2. Gerenciamiento de las operaciones del consorcio	46
2.1 Caracterización de los integrantes del Consorcio	46
2.2 Elaboración del planeamiento estratégico	49
2.3 Articulación de las empresas en el Consorcio	52
2.4 Alineamiento de las operaciones industriales con los requerimientos en España	54
2.5 Identificación y transferencia de las herramientas de gestión necesarias	57
2.6 Elaboración del Manual	58

3. Canales de comercialización	59
3.1 Caracterización de la distribución de muebles en España	59
3.2 Determinación de los canales más adecuados	61
3.3 Alianzas estratégicas. Planteo y eventual desarrollo	63
3.4 Elaboración del Manual	67
Recomendaciones para la conformación de consorcios de exportación	68
Perfil del líder del consorcio	68
Dirección estratégica del consorcio	69
Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio	70
Visión y agenda compartidas	71
Focalización de cada empresa	72
Anexos	75
Anexo I. Tablero de Comando. Ejemplo de información de stocks	75
Anexo II. Fotografías del local al 30 de abril de 2002	85
Anexo III Listas de precios correspondientes al 11 de febrero y al 1° de abril de 2002	98
Anexo IV. Ejemplo de carta a potenciales grandes clientes y de proyecto de decoración	115
Anexo V. Carbón vegetal. Características técnicas y precios	123

INTRODUCCIÓN

Las tareas para el desarrollo del "Manual de gerenciamiento y operaciones para un consorcio exportador. El caso del Consorcio Formoexport" se desarrollaron según el cronograma previsto, el que se detalla a continuación:

Plan de Tareas	N	D	E	F	M	A	M
1. Ventas en Vigo							
1.1 Entendimiento del problema	■						
1.2 Elaboración consensuada del plan de acción (PA)		■					
1.3 Transferencia de las herramientas de gestión implícitas en el PA			■	■	■	■	■
1.4 Seguimiento del PA y corrección de desvíos			■				
2. Gerenciamiento de las operaciones del Consorcio							
2.1 Caracterización de los integrantes del Consorcio	■						
2.2 Elaboración del planeamiento estratégico		■					
2.3 Articulación de las empresas en el Consorcio			■				
2.4 Alineamiento de las operaciones industriales con requerimientos en España			■	■	■	■	■
2.5 Identificación y transferencia de las herramientas de gestión necesarias			■				
3. Canales de comercialización							
3.1 Caracterización de la distribución de muebles en España				■			
3.2 Determinación de los canales más adecuados					■		
3.3 Alianzas estratégicas. Planteo y eventual desarrollo						■	■
Conclusiones y elaboración del "Manual de Gerenciamiento y Operaciones para un consorcio exportador. El caso del consorcio Formoexport"	■	■	■	■	■	■	■

El propósito de este informe final es reseñar las tareas, elaboraciones y conclusiones finales.

RESUMEN EJECUTIVO

A la luz de la rica experiencia de Bosque Nativo en Vigo, aparecen una serie de temas centrales para asegurar el éxito de este emprendimiento y de otros similares, a saber:

- a) Perfil del líder del consorcio
- b) Dirección estratégica del consorcio
- c) Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio
- d) Visión y agenda compartidas
- e) Focalización de cada empresa

El perfil del líder debería reunir un adecuado balance de competencias técnicas y conductuales. Entre las primeras, marketing y lenguas, y entre las segundas, habilidades para la comunicación efectiva y para el trabajo en grupo.

El consorcio debería asegurarse a sí mismo una conducción estratégica eficaz que tome las decisiones fundamentales oportunamente, más aún cuando la propia naturaleza de la exploración de nuevos mercados o el contexto de crisis obligan a resoluciones rápidas.

En cuanto al perfil adecuado para integrar un consorcio, una gran divergencia en tamaños y capacidades entre las empresas puede no colaborar con el éxito del conjunto. Idealmente, cada empresa debería significar un aporte concreto que beneficie al conjunto, al tiempo que, su participación le permita también obtener beneficios para sí misma. Esta complementariedad permitiría un balance entre lo que cada una aporta y lo que recibe. Si este balance no se realiza, las que más aportan pierden motivación y las que más reciben se vuelven reprochables, lo que resiente la relación.

Mantener la identidad de cada empresa pero trabajar con un mismo norte es un ejercicio difícil. Un camino para lograrlo es el desarrollo de una visión y de una agenda compartidas a través del intercambio de opiniones que permita lograr el consenso.

Si la rivalidad se establece dentro del consorcio aparecen trabas para su operación. Una manera de evitarla es determinar claros roles para cada empresa que no se superpongan entre sí. Existe una gran gama de posibilidades para los roles que pueden ser tanto funcionales como operativos.

1. VENTAS EN VIGO

1.1 Entendimiento del problema

El consorcio de exportación Formoexport se constituyó el 9 de octubre de 2000 con la participación de las siguientes empresas:

MADER-VENT S.A.

AURO-NORT de Elena Inocencia Lopez de Caballero

INDUCOM MUEBLES S.R.L.

COOPERATIVA DE TRABAJO, FORESTAL Y VIVIENDA "EL PUCÚ" LIMITADA
ANTUENO HERMANOS

El objeto del consorcio es la unificación de la representación de las empresas integrantes para alcanzar objetivos comunes comerciales e industriales, tanto para el mercado interno como para la exportación, y desarrollar el espíritu exportador de los productores de la Provincia de Formosa. Las empresas no pierden su individualidad en materia comercial, financiera, bancaria, fiscal, previsional, civil, penal ni de otra índole.

Al momento de la constitución formal del consorcio, las empresas ya habían participado en forma conjunta en licitaciones de mobiliario escolar en las provincias de Formosa y Chaco.

La elección de la ciudad de Vigo en la región de Galicia en España como localización del primer local de ventas minorista en el exterior se basó en los siguientes antecedentes:

- a) En octubre de 2000, durante la visita del Presidente de la Xunta de Galicia Manuel Fraga Iribarne a nuestro país, celebra con el Gobernador de la Provincia Gildo Insfrán un acuerdo de cooperación para impulsar las exportaciones de la Provincia y recibir apoyo técnico y financiero para proyectos de infraestructura; mientras que, la región gallega tendrá un acceso más fluido de sus productos a las economías del nordeste argentino y el sur brasileño.
- b) El consorcio exhibió sus muebles en la Feria de Silleda de 2000 donde recogieron comentarios favorables del público, lo que se sumó a otras experiencias individuales de las empresas en la misma feria y otras ferias y con exportaciones puntuales a España.
- c) La región de Galicia contaba en 1998 (último dato disponible) con 2.725.000 habitantes. La ciudad de Vigo es la más grande de la región según se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Población de las principales ciudades de Galicia en 1998.

Ciudad	Población (habitantes)
Vigo	283.000
La Coruña	243.000

Ourense	108.000
Santiago de Compostela	94.000
Lugo	87.000
Ferrol	83.000
Pontevedra	74.000

Fuente: Xunta de Galicia.

El consorcio creó a la empresa “Bosque Nativo, S.L.” para operar en España como compañía local el día 14 de febrero de 2001. La sociedad tiene por objeto importar, exportar, fabricar y comercializar muebles en general y productos de los mismos, complementos de muebles y/o sus partes, así como cueros, hierros, mármol, artesanía, carbón, útiles y herramientas profesionales con sus accesorios y complementos, y maderas en general. Del capital social participan las cinco empresas en forma igualitaria. Como Administrador Único fue designado Alejandro Javier Caballero, hijo de la titular de AURO-NORT, Elena Inocencia Lopez de Caballero.

El local de ventas se encuentra en la calle Marqués de Valladares 31 Bajo, en esquina con la calle Velásquez Moreno, en pleno centro de la ciudad. Las calles mencionadas, si bien cuentan con numerosos comercios, no constituyen las principales arterias comerciales de la ciudad. El local cuenta con aproximadamente 300 m² de superficie de exhibición en una sola planta en un edificio antiguo y señorial. Cuenta con tres vidrieras por cada calle que permiten mostrar seis ambientes simultáneamente. Las vidrieras son relativamente chicas pero coherentes con el estilo arquitectónico. Debido a que la calle Velásquez Moreno tiene una fuerte pendiente descendente a partir de la esquina con Marqués de Valladares, la altura de las últimas vidrieras no es la mejor en relación con los caminantes. Con respecto a la ubicación de los locales de los competidores, vemos que el 50 % se encuentra a una distancia de 100 metros o menos, y si ampliamos el radio a 500 metros, encontramos al 90 %. El 80 % de los locales de los competidores tiene vidrieras normales que permiten exhibir solamente 1 ó 2 ambientes. Concluimos en que la ubicación es adecuada por pertenecer a un área de alta concentración de mueblerías y que, en cantidad de vidrieras, supera ampliamente lo normal.

Los muebles se exhiben prácticamente sin ambientar. La ambientación se refiere a mostrarlos en condiciones similares a como se los encuentra en los hogares, es decir, con alfombras, iluminación, cuadros, objetos decorativos, textiles, almohadones y vajilla. La ambientación ayuda a definir un estilo de decoración y a realzar el valor de los productos, especialmente de los dirigidos al segmento alto del mercado, que es el caso. Las paredes están decoradas con cuadros y se observa gran cantidad de artesanías textiles aborígenes formoseñas, pero no se llega a lograr un todo coherente y completo. El 90 % de los competidores relevados presenta sus muebles con ambientaciones excelentes.

Ante la falta de un lugar a propósito, algunas operaciones de terminación se hacen en el local. Es el caso del armado, lijado, encerado y corrección de defectos por citar las más frecuentes. Estas tareas generan polvos y olores, e impiden una presentación adecuada en términos de orden, limpieza, indumentaria del vendedor, pulcritud, detalles, etc. En cambio, la totalidad de los locales de los competidores hace una presentación impecable.

Se muestran los precios en etiquetas fijadas a las piezas en exhibición, práctica que es realizada por el 70 % de los competidores.

Se muestran muchos (seis) modulares en posiciones privilegiadas, lo que se aparta de la práctica de los competidores que raramente los exhiben en vidrieras. El patrón de exhibición de los competidores se ve en la tabla siguiente:

Cuadro N° 2: Participación de cada ambiente en las vidrieras de los competidores

Ambiente	Participación (%)
Estar	45
Comedor	30
Dormitorio	15
Escritorio	10

Fuente: Elaboración propia.

Se exhiben muchas mesas (3) de grandes dimensiones que no se veían en los locales de los competidores.

La cantidad de público que accede al local se ha mantenido aproximadamente constante desde su inauguración en el orden de 10 visitas por día. Se considera visita en este contexto a una o más personas que llegan al local juntas. Hubo un pico de visitas al promediar las vacaciones que se asignaron a turistas gallegos no residentes en Vigo. No hay diferencias apreciables entre la cantidad de hombres y mujeres que ingresan, ni por segmentos etarios. La práctica de mostrar los precios en las piezas dificulta utilizar a los presupuestos para los fines que los socios los usan en Argentina, a saber:

- a) Como registro que permite disponer de los datos del interesado para un seguimiento posterior.
- b) Como estadística de potenciales ventas

Se dispone de un depósito dentro del puerto de Vigo para almacenar los muebles hasta su traslado al local, lo que permite postergar el pago de los gastos de nacionalización hasta el momento de la efectiva utilización. Una inspección del mismo puso de manifiesto lo siguiente:

- a) Los muebles estaban muy sucios, cubiertos por mucho polvo negro producido por la combustión ineficiente de los autoelevadores.
- b) Los muebles son cambiados de lugar según las necesidades de espacio dado que el depósito es compartido. No estaban paletizados.

- c) Había una cantidad minoritaria de muebles con el embalaje roto. Y otros que fueron recibidos sin embalar.
- d) Algunos muebles presentaban roces.
- e) Todos presentaban exudación de tanino.
- f) Algunos muebles no estaban adecuadamente identificados en el embalaje lo cual dificultaba o hasta impedía la individualización.
- g) Las diferentes partes de un mismo mueble no estaban identificadas en el embalaje lo que dificultaba la individualización. Este punto y el anterior impedían contar con inventarios exactos.
- h) No era permitido hacer las operaciones de terminación.
- i) Tampoco era posible exhibir muebles defectuosos para su realización fuera del local.

Las ventas registradas en el local de Vigo se muestran en el siguiente cuadro:

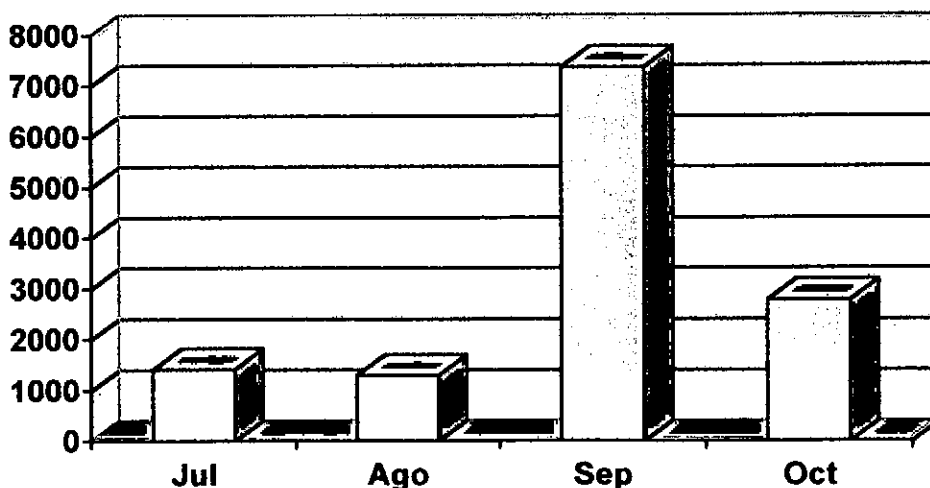
Cuadro N° 3: Ventas mensuales en el local de Vigo.

Mes	Ventas (U\$S)
Julio	1418
Agosto	1296
Septiembre	7372
Octubre	2786

Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Su evolución carece de un patrón como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1: Evolución de las ventas en el local de Vigo (U\$S).



Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

La distribución de las ventas por ambiente es la siguiente:

Cuadro N° 4: Distribución de las ventas por ambiente.

Ambiente	Distribución (%)
Dormitorio	58
Comedor	24
Estar	11
Muebles menores	7

Fuente: Elaboración propia.

Entre los productos vendidos se destacan los siguientes hechos:

- Las camas vendidas son las de mayor escuadría, pesadas y voluminosas.
- Las mesas más vendidas son, paradójicamente, las más chicas.
- No se vendió ningún modular a pesar de haber un gran surtido de tamaños y modelos.

En el perfil de los compradores se destacan las parejas de alrededor de 30 años. Se pudo apreciar al menos un cliente de muy alto nivel socioeconómico.

La estrategia inicial fué enviar a Vigo un alto surtido de muebles con baja cantidad de unidas por artículo para poder explorar los gustos locales. Una vez agotados los inventarios de los productos exitosos no se contó con una estrategia de reposición rápida lo que se tradujo en pérdida de ventas.

Se compararon los muebles del consorcio con los de los competidores en aspectos tales como dimensiones, peso y diseño.

Cuadro N° 5: Comparación de dimensiones de los muebles de Bosque Nativo y de Cerne.

Pieza	Bosque Nativo			Cerne		
	Largo	Ancho (prof.)	Altura	Largo	Ancho (prof.)	Altura
Cama 2 plazas	215-210-206	155-174-162	130-135-118	222-210	207-205	88-84
Mesa de luz	58-53-46-66-60-48	44-43-39-46-43-36	65-64-66-64-64-70	41-56-56	38-35-36	53-52-52
Cómoda	138-120-120-120	47-46-43-43	85-81-82-81	140-115-115-115	53-52-55-55	85-86-86-86
Sillón individual	79-70	90-88	90-91	74-73-68-68	85-85-82-82	78-90-82-97
Sillón 2 cuerpos	124-133	88-90	90-91	128-125-130-130	85-85-82-82	78-90-82-97
Mesa ratona	120-90-70	80-70-70	42-42-41	120-90-60-90	60-60-60-60	45-48-44-48
Modular	220-194-190-125-190-	50-57-46-49-50-	207-117-196-207-202-	169-200	52-53	192-185
Modular (continuación)	130-145-98-125-112	50-46-46-49-51	202-206-206-207-190	218*-281*-219*	61*-34*-34*	184*-202*-202*
Mesa redonda extens.	120 (160)	120	75	120 (160-200)	120	73
Mesa oval extensible	160 (200)-200 (250)	90-100	78-78	40 (140)-100 (160)	95-95	73-74
Mesa rect. extensible	250 (300)-140 (180)-	100-80-70	78-78-76	160 (200)-160 (220)	85-100	73-74
Mesa rect. ext. (cont.)	100 (140)					

Notas:

Se comparan solamente los muebles grandes. Se descartan los chicos.

Se comparan las dimensiones máximas (paralelepípedo circunscripto).

Todas las medidas están en centímetros.

Los asteriscos indican composiciones sugeridas en el catálogo.

Entre paréntesis se indica la medida máxima.

Los números en negrita indican el valor mayor.

Fuente: Elaboración propia y en base al catálogo de Cerne.

Del análisis del cuadro se concluye que no hay diferencias significativas, excepto en mesas donde las más grandes no aparecen en el catálogo del competidor. En cambio, sí hay diferencias en el peso, vinculadas a la mayor densidad del algarrobo en relación con la del pino marítimo con que Cerne hace sus productos. Este aspecto no parece representar un problema, salvo el logístico, dada la preferencia observada sobre los dormitorios más robustos y pesados.

Resultó curioso el pobre desempeño de los modulares en el local de Vigo a pesar del gran surtido y muy buena exhibición. Comparados con los locales aparecen las siguientes diferencias:

- a) Las vitrinas de vidrios repartidos ocultan el contenido cuando el hábito local es mostrarlo. Más aún si los vidrios están biselados o tienen color. En prácticamente el 100 % de los casos de los modulares de los competidores los vidrios son enteros y sin color.
- b) Nuestros modulares tienen formas curvas cuando el gusto local prefiere las rectas. Se ven pocos casos con curvas y en todo caso son suaves.

Se identificaron 10 competidores en el centro de Vigo que se dirigen al segmento alto del mercado. Las propuestas se reparten así:

Cuadro N° 6: Competidores.

Estilo	Empresas	Cant.
Clásico	Samuel, Vanessa, Fento, Brezo e Imperio	5
Macizo Funcional	Cerne y Abeto	2
Macizo Rústico	La Huerta de San Vicente	1
Moderno	Casanova	1
Ecléctico	Pórtico	1

Fuente: Elaboración propia y en base a información de Bosque Nativo.

La propuesta de Bosque Nativo se asemeja a las de Cerne, Abeto y La Huerta de San Vicente que se especializan en muebles macizos.

En cuanto a los plazos de entrega, las dos que tienen fabricación propia (Cerne y Abeto) entregan a 15 días. La Huerta de San Vicente entrega a 30 días.

Cerne y Abeto tienen catálogos magníficos, completos, coloridos, con papel de alta calidad, muy buen diseño, etc. Cerne tiene además, un catálogo técnico, que muestra las dimensiones de los muebles y el precio. La Huerta de San Vicente no tiene catálogo y los demás tampoco.

Nadie tiene un formulario a propósito para dar presupuestos Excepto el caso de Cerne ya señalado, todos entregan los precios en una tarjeta del local.

Los vendedores son mujeres el 90 % de los casos, de mediana edad. En el 60 % de los casos era 1 sola. La actitud más frecuente fué estar disponible para consultas y no acosar. En ningún caso intentaron obtener datos para el seguimiento (nombre, teléfono). Sobresalieron las vendedoras de las casas de decoración que aparte de vender muebles se ocupaban de toda la decoración (Brezo y Fento). Eran mucho más modestas las vendedoras de Cerne y Abeto. En este último caso, ni siquiera había un buen conocimiento del producto.

Solamente Cerne, Abeto y La Huerta de San Vicente tenían la colección completa (dormitorios de matrimonio, juvenil y bebé, estar, comedor y escritorio). Los restantes no. Lo curioso fué que el 50 % no exhibía dormitorios, no ya en la vidriera si no tampoco en el interior del local. En la mayoría había gran cantidad de objetos decorativos.

Los precios se recogen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7: Precios respecto de los competidores principales.

Producto	Bosque Nat.	La Huerta...	Cerne		Abeto	
	Precio	Precio %	Precio %	Precio %	Precio %	
Cama 2 plazas	172.000		112.100	65	131.000	76
Cabecero solo	100.000	60.000+tela				
Mesa de luz	52.600	51.000	29.396	56	42.889	82
Cómoda	158.000	No tiene	131.843	83	98.168	62
Sillón individual	131.800	75.000+tela	92.192	70		
Sillón 2 cuerpos	212.600	Tapicería	126.158	59		
Sillones (2 de 1 c. + 1 de 2)	476200	Tapicería	310542	65	266.000	56
Mesa ratona	60.000	56.600	30.766	51	37.329	62
Modular 200 a 320 cm	561.000	*422.000	342272	61	*410.000	73
Modular 150 a 170 cm	320.000	338000	277289	87		
Mesa chica extensible	73.000	139.400	95.000	130	83.396	114
Silla	17.000	38400+tela	19.462	114	16.361	96
Cab. + 2 mesitas + cóm. + esp.	419.200					
Índice medio corregido	100			103		69

Notas:

El asterisco significa componible.

El índice medio corregido es el precio medio ponderado eliminados los precios no claramente comparables.

Fuente: Elaboración propia y en base a información de Bosque Nativo.

Del análisis del cuadro se ve que los precios de Bosque Nativo:

- a) Son similares a los de La Huerta de San Vicente.
- b) Son aproximadamente 50 % superiores a los de Cerne y Abeto.

Bosque Nativo carece de una propuesta de venta única y focalizada. Se hacen referencias a que los muebles son de origen argentino y de madera maciza de la especie *Prosopis Nigra*. No se utiliza el tradicional nombre de algarrobo porque en España hay un árbol del mismo nombre pero de madera inferior. Los competidores tienen imágenes muy claras y fuertes. La Huerta de San Vicente se basa lo artesanal, Cerne en la madera maciza y Abeto en la amplitud de su colección.

Más aún, se ofrece una imagen confusa que a veces lleva a lecturas equivocadas. Son muy evidentes las diferencias de calidad entre las piezas provenientes de las distintas empresas. Hay muebles con marca grabada que no es Bosque Nativo. Se sobreexponen las artesanías formoseñas. Se hacen operaciones industriales en medio del salón de ventas. Este punto llegó a interpretarse como que se vendían muebles usados. El mensaje "Muebles sin fronteras" que acompaña al nombre Bosque Nativo resultó particularmente confuso debido a la frecuente aparición en los medios de los "Médicos sin fronteras" pidiendo donaciones para los refugiados afganos. La interpretación en este caso fue de que Bosque Nativo era una organización no gubernamental.

Se relevaron los gastos de estructura, los que se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8: Gastos de estructura mensuales.

Item	U\$S
Teléfono	421
Luz	181
Agua	26
Varios	100
Asesoría	287
Sueldo vendedora	663
CCSS vendedora	178
Sueldo gerente	1596
Alquiler local	2747
Alquiler departamento	385
Alquiler depósito	527
IVA sobre alquiler local	440
Despachante	137
Logística puerto	132
Alquiler vehículo de carga	412
Servicio de carga/descarga	275
Imprevistos	493
Total	9000

Supuestos:

0,5 contenedor/mes

1 U\$S = 182 Pts

Fuente: Elaboración propia y en base a información de Bosque Nativo.

No se tenía un presupuesto ni su consecuente control presupuestario actualizados. Tampoco se disponía de un presupuesto financiero y su correspondiente control. No se realizaban pronósticos de ventas lo que combinado con un largo plazo de reposición impedía toda articulación con la demanda. El plazo de reposición era de tres meses, que se obtenían de agregar sendos meses para las operaciones de secado, fabricación y transporte a Vigo.

No se utilizaba un tablero de comando, es decir, un conjunto de informaciones periódicas relevantes de la marcha del negocio. La falta de información suficiente generaba continuas críticas de parte de los socios. Se dispone del asesoramiento de un estudio local donde me explicaron que su función es muy completa, es decir, se ocupan de todos los aspectos legales, contables, impositivos y de gestión.

Se discutieron las observaciones realizadas en el lugar con uno de los socios a quien se le presentó el plan de acción que se desarrolla en el siguiente punto.

1.2 Elaboración consensuada del plan de acción (PA)

Con la información relevada en el punto anterior se llegó el siguiente entendimiento acerca de las principales razones por las que el nivel de ventas no alcanza un nivel satisfactorio:

- a) La ambientación no está a la altura de lo normal en Vigo.
- b) La presentación desmerece el producto.
- c) Los productos de más éxito no se exhiben por haberse agotado completamente.
- d) No hay existencias para entrega en plazos normales en Vigo.
- e) Se sobre-exhiben las mesas demasiado grandes para el gusto local.
- f) Se sobre-exhiben los productos de menor frecuencia de ventas como modulares.
- g) Los modulares no se adaptan a los gustos locales.
- h) No hay una propuesta de venta única y focalizada.
- i) Se ofrece una imagen confusa que lleva a lecturas equivocadas.
- j) La estrategia de precios elegida no es coherente con la propuesta.

A partir de este diagnóstico se propuso el siguiente Plan de Acción:

- a) Ambientar bien
- b) Alquilar depósito y presentar bien
- c) Reponer productos exitosos rápidamente
- d) Relocalizar ambientes en vidrieras y arcos
- e) Rediseñar modulares según gustos locales
- f) Definir diferenciación
- g) Revisar precios
- h) Asegurar coherencia de la propuesta

Ambientar bien consiste en dotar a cada ambiente de los elementos decorativos necesarios para realzar su valor y lograr una separación virtual de cada ambiente respecto de los otros sin impedir un alcance visual completo desde las vidrieras o desde cualquier punto del local. Se logra por medio del uso criterioso de alfombras, iluminación localizada, objetos decorativos, textiles varios (mantel, servilletas, ropa de cama, cortinas, etc), almohadones, vajilla y separadores verticales. Éstos últimos se refieren a una suerte de pared virtual que permite ocultar la parte trasera de las piezas que normalmente deberían quedar en los hogares contra una pared. También permite fijar cuadros, artefactos de iluminación y hasta ventanas con sus correspondientes cortinas.

Se solicitó la colaboración de la Diseñadora Industrial Cecilia Romea quien preparó un completo proyecto de decoración para el local que incluía diversas alternativas. La inversión necesaria para la decoración de los doce ambientes que puede exhibir el local se presupuestó en 10.000U\$S.

La idea de alquilar un depósito en el que sea posible terminar las piezas se basa en que las operaciones de desembalado, armado y acondicionado se hacen parcialmente en el local atentando contra la imagen que se pretende dar con él. La totalidad de las operaciones que se deben hacer en distintas proporciones y a diferentes piezas son: Desembalado, Limpieza, Lijado, Agujereado, Reparación de partes rotas en el transporte, Armado, Encerado y Colocación de herrajes

Una primera reflexión es acerca de dónde conviene realizar estas operaciones. En principio y simplificando, habría dos opciones, en la planta de fabricación o cerca de (pero no en) el local de ventas. En nuestro caso sería Argentina o España.

- a) Ventajas de hacerlas en Argentina: Se dispone del lugar, se utiliza mano de obra más barata y se ocupa mano de obra propia actualmente subutilizada.
- b) Ventajas de hacerlas en España: Se usarían embalajes más baratos, se aprovecharía mejor los containers abaratando el transporte y se crearían puestos de trabajo en España lo que es bien visto localmente.

La situación que se encontró es una mezcla de las anteriores. Estas operaciones no pueden ser hechas en el depósito del puerto ni deben serlo en el local. Se dispone de un espacio en el entresuelo de éste, sin posible acceso de público por su baja altura, donde se procesan las piezas pequeñas y livianas. El acceso que es por escalera y dificultoso impide llevar las piezas grandes y pesadas.

De todos modos, siempre se va a necesitar un depósito en España para asegurar las entregas en 15 días y hacer las operaciones de desembalado, armado y acondicionado. Se convino, finalmente, el alquiler de un nuevo depósito que aparte de cumplir con los objetivos anteriores permita exponer las piezas que no tengan éxito en el local para su realización a menor precio.

La reposición rápida de los productos requeridos por el público es crucial para crecer en el nivel de ventas. La estrategia inicial de enviar a Vigo un alto surtido de muebles con baja cantidad de unidades por artículo pareció adecuada. Posteriormente, a medida de que empiezan a aparecer los productos de éxito, hubo que cambiar la estrategia a pocos productos con muchas unidades. Un primer envío de reposición de los productos exitosos debería ser inmediato dado que al agotarse el local no los puede exhibir con lo que se pierden ventas.

Los productos agotados en el período julio-octubre fueron: camas de gran escuadría, mesas chicas, mesas ratonas y la silla escalera. A pesar de todos los esfuerzos realizados para acelerar la reposición, ésta recién llegó a Vigo a el 28 de diciembre con lo que se perdieron las oportunidades comerciales que se presentan para Navidad. Para acelerar los tiempos se enviaron muebles sin el adecuado proceso de secado y sin terminar. Aún así no se lograron alcanzar los plazos de entrega de los competidores que, como ya se dijo, son en el peor de los casos de un mes.

Las acciones necesarias para alcanzar el objetivo de la reposición rápida se presentan en el punto 2.4 *Alineamiento de las operaciones industriales con los requerimientos en España*.

La relocalización de ambientes en vidrieras y arcos permitiría alinear nuestra exhibición con la de los competidores dada la gran divergencia ya comentada. El local, que tiene forma de L, tiene el acceso por la esquina. Ambos laterales están divididos por sendas paredes de piedra con grandes arcos que definen dos áreas claramente diferenciadas por su exposición al público que transita por las veredas. La Diseñadora Industrial Cecilia Romea realizó un proyecto para aprovechar las grandes posibilidades del local asignando espacios protagónicos a los productos que demostraron agradar al gusto vigués.

El rediseño de los modulares consiste en cambiar las puertas por otras de líneas rectas con vidrios enterizos y transparentes que permitan apreciar el contenido según el hábito local.

La idea de definir la diferenciación consiste en desarrollar una propuesta para el consumidor con un beneficio concreto, que sea única, que la competencia no la ofrezca y con la suficiente fuerza para atraer nuevos clientes. Una diferencia inmediata de Bosque Nativo es el hecho de utilizar maderas nativas, principalmente la de algarrobo, que se caracteriza por ser de color castaño, resistente, dura, pesada y de gran estabilidad. Este concepto no excluye otras posibilidades que deben ser estudiadas. Si la madera va a ser el elemento central de la diferenciación deberá buscarse un nombre que no la confunda con otra local como ocurre con la palabra algarrobo en España. El mismo árbol, o muy similar, se denomina mezquite en México. Otro elemento a tener en cuenta es la cuestión verde. No es un tema actual en España como sí lo es en otros países de la Unión Europea. De todos modos hay una creciente conciencia verde en los mercados del mundo desarrollado.

La revisión de precios implica dos aspectos. Por un lado analizar si el nivel global es el correcto. Recordemos que los precios fijados igualan el nivel de La Huerta de San Vicente que hace una diferenciación basada en lo artesanal y superan en 50 % a Cerne y Abeto que tienen productos seriados hechos con maderas de bosque implantado. Por otro lado, debe asegurarse la razonabilidad del precio de cada pieza en relación con la competencia dado que se han verificado fuertes apartamientos en ambos sentidos.

La actual propuesta de Bosque Nativo no es coherente en el sentido de que se pretende atender el segmento alto del mercado pero hay serias fallas en varios aspectos. El local, sea por ubicación, dimensiones o arquitectura, es funcional con el objetivo comercial y con los precios. No lo son la ambientación, la presentación, la diferenciación ni la calidad de algunos productos.

El presente PA fue consensuado con la totalidad de los integrantes de Formoexport en Formosa.

1.3 Transferencia de las herramientas de gestión implícitas en el PA

Se detectó insuficiente utilización de las siguientes herramientas de gestión:

- a) Planeamiento estratégico
- b) Presupuesto y control presupuestario
- c) Tablero de comando
- d) *Benchmarking*
- e) Tercerización
- f) Comunicaciones

Se diseñó un Tablero de Comando con las variables críticas de Bosque Nativo: Ventas, Stock, Disponibilidades, Visitas y Resultados, y se fijaron las frecuencias (diaria, semanal y mensual). Tanto las variables como las frecuencias fueron cambiándose de acuerdo a la situación que era muy fluida.

Como ejemplo, en el Anexo I se muestra la información correspondiente a Stocks del Tablero de Comando.

En Vigo no se había hecho un estudio sistemático de los competidores. Este análisis de la práctica de los competidores (*benchmarking*) debe ser permanente.

La tercerización consiste en dedicarse a los aspectos esenciales del negocio encargando a terceros los que no lo son, aprovechando los beneficios de la especialización y la escala. Bajo esta idea sería posible, por ejemplo, tercerizar la terminación de los muebles antes de la entrega y la entrega misma.

La totalidad de estas herramientas se han puesto a disposición en Vigo, con explicaciones sencillas y demostraciones prácticas de aplicación inmediata. Las ocasiones y el resultado de su utilización se describen en el apartado siguiente.

1.4 Seguimiento del PA y corrección de desvíos

Situación al 31 de enero de 2002

El plan de acción oportunamente convenido es el siguiente:

- a) Ambientar bien
- b) Alquilar depósito y presentar bien
- c) Reponer productos exitosos rápidamente
- d) Relocalizar ambientes en vidrieras y arcos
- e) Rediseñar modulares según gustos locales
- f) Definir diferenciación
- g) Revisar precios
- h) Asegurar coherencia de la propuesta

El avance en su ejecución se describe a continuación.

No se han concretado avances en la ambientación debido a las restricciones financieras.

Se continúa realizando operaciones de terminación en el local a la vista del público. Se alquiló un segundo depósito que tampoco permite realizar estas operaciones y no es apto para la exhibición de piezas a realizar a bajo precio por su ubicación en una zona aduanera. No se alquiló un depósito adecuado debido a las restricciones financieras que impiden pagar el costo de la nacionalización de los muebles en un solo pago para poder sacar la totalidad del puerto.

La reposición de los productos exitosos finalmente llegó a Vigo el 4 de enero. Curiosamente, al 30 de enero los productos de más valor y éxito no se exhiben en lugares centrales. Las camas de gran escuadría no están terminadas por lo que no se exhiben, y las mesas chicas no se aprecian desde las vidrieras. De las piezas arribadas para reposición se exhibe en vidriera la silla escalera de la cual se vendieron tres unidades. Se exhiben también productos nuevos como vitrinas, revisteros/paragüeros y una mesa grande. Estos productos no encajan con el objetivo asignado al envío de reposición que consistía solamente en proveer los productos más vendidos o sus variaciones.

Se han relocalizado los modulares que ya no ocupan lugares protagónicos en las vidrieras aunque su gran cantidad en el local es la misma. Las puertas de los modulares no fueron rediseñadas para adaptarlas al gusto local y enviadas junto con la reposición. No hay definición clara de la circulación dentro del local. No se interrumpe la visión con muebles altos. Las artesanías continúan sobreexpuestas.

No se avanzó en reunir la información necesaria para definir la diferenciación. Se retiró el mensaje "Muebles sin fronteras" de los letreros en las vidrieras.

No se revisaron los precios en su nivel general ni en particular.

No se avanzó en el sentido de presentar una propuesta coherente para atender el segmento alto en los aspectos de ambientación, diferenciación y calidad. Hubo progresos en la presentación.

Los puntos centrales de resultados, ventas y finanzas se analizan a continuación. Los resultados de Bosque Nativo en el ejercicio 2001 son los siguientes.

Cuadro N° 9: Cuadro de Resultados de gestión 2001.

Concepto	Monto (U\$S)
Ventas netas a terceros s/IVA	12.066
Costo de ventas a valor FOB	10.056
Contribución	2.010
Estructura	35.074
Resultado	-33.064

Notas:

1 € = 166,386 Pts

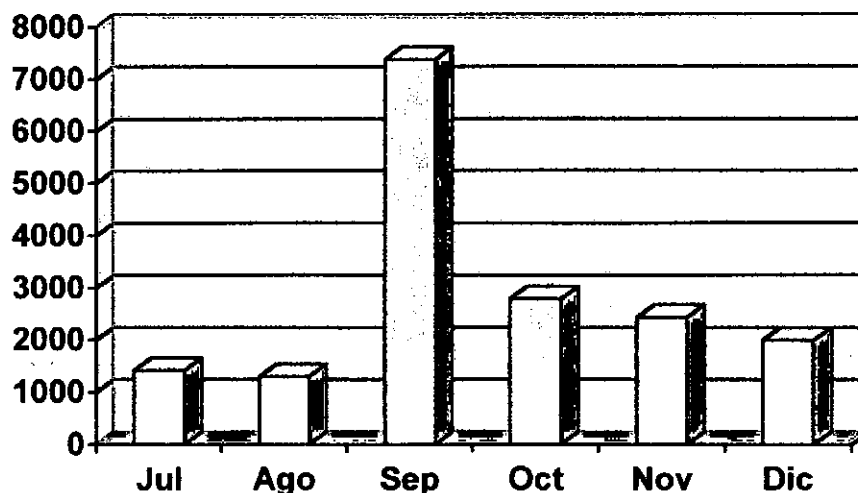
1 € = 0,8773 U\$S

1 U\$S = 189,66 Pts

Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Las ventas en el primer semestre de operación promedian 2.000U\$S/mes. El gran peso de la estructura hace acumular pérdidas rápidamente. Descontados los meses de Julio y Agosto que corresponden a las vacaciones en el hemisferio norte se ve en el gráfico correspondiente que las ventas caen, básicamente como consecuencia del agotamiento de los stocks de los productos más demandados.

Gráfico N° 2: Evolución de las ventas en el local de Vigo (U\$S).



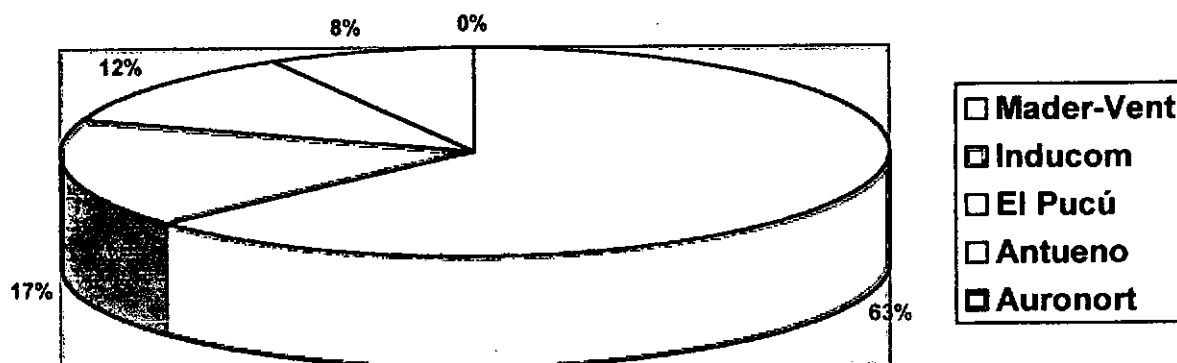
Nota: Ventas netas a terceros sin IVA.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Los productos más vendidos en Octubre, Noviembre y Diciembre son las mesas grandes, posiblemente por la proximidad de las fiestas. No se llegó a agotar el stock. Continuaron su buen desempeño las sillas escalera, las banquetas y las mesas ratonas. Los productos más exitosos en el trimestre anterior no tuvieron ventas por estar agotados y consecuentemente no estaban expuestos.

Las ventas por empresa muestran que, en un extremo, Mader-Vent logra el 63 % de las ventas totales mientras que, por el contrario, Auronort no concretó ventas.

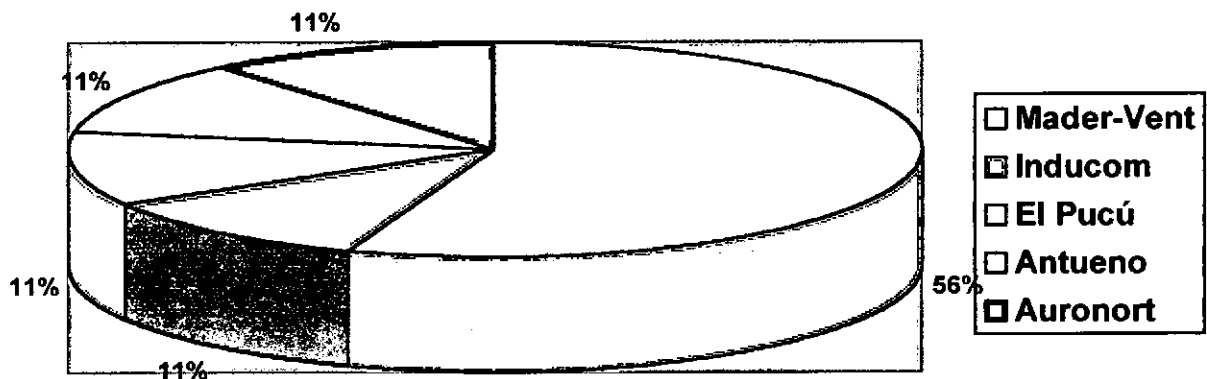
Gráfico N° 3: Participación en las ventas de Bosque Nativo de las empresas del consorcio.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Comparadas la participación en las ventas con la participación en la superficie de exhibición, se aprecia que hay una alta correlación.

Gráfico N° 4: Participación en la superficie de exhibición de Bosque Nativo de las empresas del consorcio.



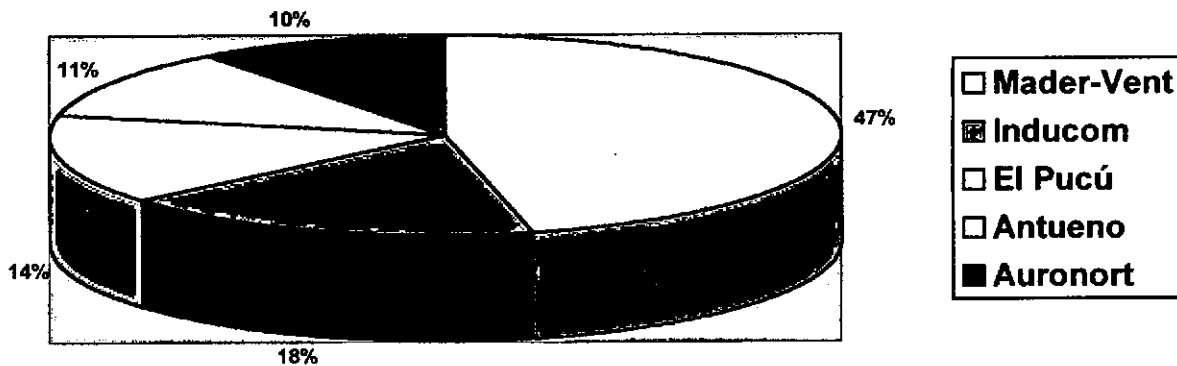
Fuente: Elaboración propia.

La contribución es baja no solamente en su monto absoluto (2010 U\$\$) si no también en relación con las ventas (17 %). Sin embargo, hay que aclarar que el costo de los muebles para Bosque Nativo es fijado unilateralmente por las empresas. Se trata más bien de precios de transferencia que de auténticos precios de mercado. Para que fueran esto último deberían ser el resultado del juego de la oferta y la demanda entre actores con intereses opuestos. No es éste el caso. Tampoco hay exportaciones a terceros en volumen significativo que permitan fijar los precios por analogía.

Para poder analizar el atractivo del negocio evitando el problema de los precios de transferencia se debería plantear el resultado consolidado de la operación conjunta de fabricar en Argentina y vender en España. Es decir, el costo de ventas se valoraría al costo de fabricación en Argentina y de transporte a España. De este modo identificaríamos el total de la contribución generada independientemente de su localización.

Los envíos de muebles se reparten por empresa como se ve en el gráfico correspondiente, donde se aprecia la misma correlación ya señalada.

Gráfico N° 5: Entregas de muebles a Bosque Nativo acumuladas.

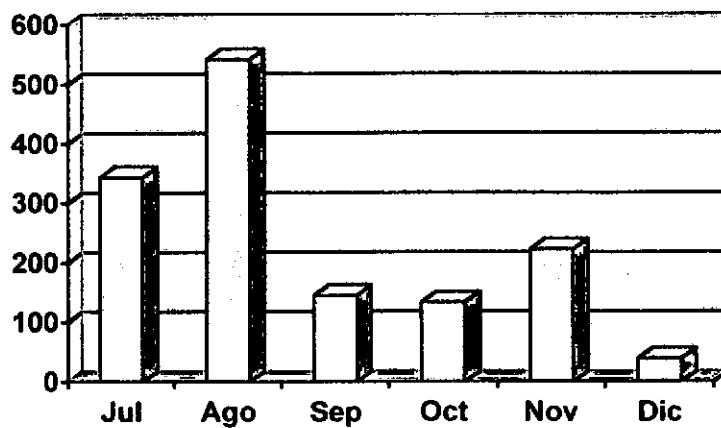


Nota: Entregas para venta a terceros valuadas al valor FOB.
 Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

El total acumulado de entregas de las empresas a Bosque Nativo a fin de enero es 124.221U\$. Este stock es el principal activo de la empresa.

Las ventas de artesanías en el período julio-diciembre totalizan 1.424U\$, representando un 10 % de las ventas totales.

Gráfico N° 6: Ventas de artesanías (U\$).



Nota: Ventas netas a terceros sin IVA.
 Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Los gastos de estructura son básicamente iguales a los ya analizados oportunamente. Las deudas al 31 de Diciembre de 2001 son:

Cuadro N° 10: Deudas al 31 de Diciembre de 2001.

Concepto	Monto (U\$S)
Alquiler local diciembre	2.705
Alquiler depósito aduanero octubre, noviembre y diciembre	1.720
Saldo salarios de diciembre	293
Total	4.717

Notas:

1 € = 166,386 Pts

1 € = 0,8773 U\$S

1 U\$S = 189,66 Pts

Fuente: Bosque Nativo.

Cuadro N° 11: Disponibilidades, cheques emitidos e ingresos por ventas en cuotas al 31 de Enero de 2002.

Concepto	Monto (U\$S)
Caja	1.134
Bancos	1.975
Ingresos por ventas en cuotas de febrero a agosto a 270 U\$S/mes	1.701
Cheques emitidos (febrero y marzo)	2.498

Nota:

1 € = 0,8579 U\$S

Fuente: Bosque Nativo.

La novedad de la devaluación en Argentina merece un párrafo aparte porque provoca un cambio sustantivo en la ecuación de Bosque Nativo. Por un lado beneficia mucho la competitividad dado que prácticamente no hay insumos importados, por el otro, encarece los gastos a realizar en Vigo con financiación en pesos. Dicho de otro modo, la devaluación da mayor atractivo al negocio pero complica más la situación actual.

Resumiendo, el presente de Bosque Nativo está caracterizada por los siguientes elementos:

a) La devaluación.

Si bien, favorece al proyecto en forma substancial también encarece las inversiones a realizar.

b) La profundización de la crisis en la Argentina.

Las ventas han caído aún más y la situación financiera de las empresas se complica lo que les imposibilita realizar nuevos aportes.

c) Modesto avance en el desarrollo del plan de acción.

Básicamente provocado por las conocidas restricciones financieras.

d) Crisis financieras en Bosque Nativo.

La acumulación de bajas ventas con alta estructura eclosiona en una deuda acumulada de aproximadamente 5.000 U\$S al 31 de diciembre de 2001.

A partir de esta evaluación se plantea la realización de un nuevo plan de acción acorde a estas nuevas realidades. Las estrecheces financieras impidieron y continuarán impidiendo lograr la coherencia de la propuesta en un nivel alto. La devaluación permite pensar en bajar un escalón buscando la armonía en un ámbito más relacionado con el precio.

El nuevo plan de acción es el siguiente:

- a) Abandonar la idea de ambientar bien por imposibilidad de financiarla
- b) Abandonar la idea de alquilar un depósito por imposibilidad de financiarlo y utilizar, a cambio, los ámbitos aislados del salón para las tareas de terminación (taller) y exhibición de las ofertas (entrepiso)
- c) Mostrar en lugares relevantes en forma inmediata los productos más exitosos recientemente repuestos
- d) Reducir los gastos de estructura renegociando lo pactado
- e) Concentrar las artesanías en un "corner"
- f) Adecuar precios a la nueva situación provocada por la devaluación
- g) Comunicar adecuadamente los nuevos precios
- h) Definir diferenciación rápidamente

Como alternativa para la ambientación se exploró la posibilidad de establecer alianzas con proveedores de elementos de decoración sea españoles que argentinos. El acuerdo consiste en exponer sus productos sin inversión de nuestra parte a cambio de una comisión por las ventas. Se logró un primer acuerdo con el escultor argentino Leo Vinci.

La novedad de la devaluación hace totalmente necesario que todas las operaciones mano de obra intensivas sean realizadas en Argentina por lo que los muebles deberán llegar a España totalmente terminados y sin defectos. Para superar la situación actual se propone:

- a) Utilizar un espacio aislado del resto del local que originalmente se usó como oficina y ahora parcialmente como lugar de exhibición para hacer las tareas de terminación y reparación pendientes hasta agotarlas.
- b) Utilizar el espacio aislado en planta alta que actualmente se usa como depósito y parcialmente para realizar tareas de terminación como lugar para exhibición de las ofertas.

Existen piezas que han sido exhibidas con continuidad a lo largo de los 7 meses que lleva el local abierto. Llega el momento de considerar su realización con un fuerte descuento a los efectos evitar el gasto proporcional de alquileres por los espacios del local o de los depósitos que ocupan. Serían las siguientes:

Cuadro N° 12: Muebles a realizar.

Empresa	Descripción
Mader-Vent	-
Inducom	Modular 3 puertas ciegas Modular 2 puertas ciegas

El Pucú	Chifonier de 6 cajones (parquet) Cómoda de 8 cajones (parquet) Mesa redonda de 0,65 m (parquet) Mesa de luz (parquet)
Antueno	Mesa rectangular patas torneadas (parquet) Chifonier 6 cajones con puerta Chifonier 6 cajones sin puerta Cómoda 5 cajones y botinero
Auronort	Cristalero 4 puertas Cristalero 2 puertas Sillón español Juego de dormitorio Bar con alzada y butacas

Fuente: Elaboración propia.

El precio de realización se sugiere igual al valor FOB, lo que representa un 50 % de descuento sobre el precio al público nominal. Teniendo presente que la devaluación con el dólar a 1,40 \$ permite una reducción del precio de aproximadamente el 30 % para el mismo ingreso en pesos en Argentina, la reducción efectiva en el precio sería de solamente el 20 %. Esta realización permitiría ahorrar en alquileres, en el local o en los depósitos, al tiempo que lograr efectivo. El argumento frente al público para esta oferta sería que las piezas pertenecen a la colección anterior, aprovechando el hecho de que está ocurriendo en Vigo el cambio a las nuevas colecciones.

El salón permite exhibir cómodamente hasta 10 ambientes en forma simultánea (ver *Gráfico N° 7: Layout*). Los criterios generales para la confección del layout serían:

- a) Mantener la distribución del espacio de exhibición en relación aproximada con las ventas

Mader-Vent: 6 ambientes

Inducom: 1 ambiente

El Pucú: 1 ambiente

Antueno: 1 ambiente

Auronort: 1 ambiente

- b) Reservar los lugares relevantes para los productos más exitosos

Ambiente 1: Dormitorio principal con cama Española de Inducom

Ambiente 2: Comedor con mesa chica extensible Country de Mader-Vent y living con varias mesas ratonas de Antueno

Ambiente 3: Living Imperio de Mader-Vent

Ambiente 4: Comedor con mesa intermedia de Mader-Vent

Ambiente 5: Comedor con mesa chica de Antueno y lo mismo de El Pucú

Ambiente 6: Living ligero de El Pucú con varias mesas ratonas

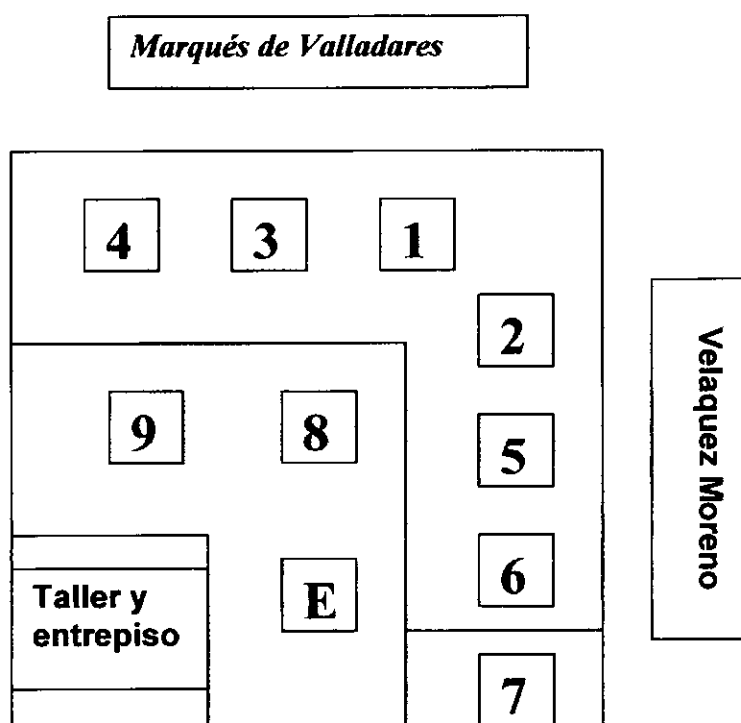
Ambiente 7: Dormitorio principal de Mader-Vent

Ambiente 8: Comedor con mesa grande de Mader-Vent

Ambiente 9: Dormitorio juvenil/bebé de Auronort

Ambiente E: Escritorio de Mader-Vent

Gráfico N° 7: Layout.



Nota: Los números indican la prioridad de los ambientes en relación con la visibilidad de los transeúntes.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Con esta distribución se avanzó en el criterio de presentar dos líneas. Sobre la calle Marqués de Valladares quedaron los productos más formales, importantes y de escuadrías generosas. En cambio, sobre la calle Velásquez Moreno, se muestra una línea más ligera, informal y con agregados de artesanías y cerámica. Claramente, las dos líneas deberían tener precios diferenciales. Este concepto ayudaría a evitar la competencia entre las empresas del consorcio.

Se llamaron a las líneas con nombres que evocan acuerdo y equilibrio. La formal se denominó "Concordia" y la más ligera "Armonía". Se pretende reforzar uno de los valores propuestos para el consorcio, la cooperación, tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.

Las dos colecciones quedaron integradas como sigue.

Cuadro N° 13: Colecciones Armonía y Concordia.

Ambiente	Armonía	Concordia
Dormitorio	Cama Barroco de Mader-Vent Mesas de luz de Inducom Cómoda de Inducom Espejo tríptico de Auronort	Cama Española de Inducom Mesas de luz Florencia de Mader-Vent Cómoda Florencia de Mader-Vent Espejo Renacimiento de Mader-Vent

	Armario de Mader-Vent	
Comedor	Mesa Country de Mader-Vent Sillas Amadeus de Mader-Vent Mesa con cerámica de Antueno Sillas Palmera de Antueno Mesa tapa de cristal de El Pucú Sillas Olympic de Mader-Vent Modular Carlos V de Antueno	Mesa oval extensible de Mader Vent Sillas francesas tapizadas de Mader-Vent Mesa rectangular extensible de Mader-Vent Sillas Amadeus tapizadas de Mader-Vent Modular Francés de Mader-Vent
Living	Sillones de Antueno Mesas rat. con artes. de Antueno Sillones de El Pucú Mesas rat. con artes. de El Pucú	Sillones Imperio de Mader-Vent Mesa ratona Imp. de Mader-Vent

Fuente: Elaboración propia.

Para completar las dos colecciones faltarían las siguientes piezas:

- a) Un escritorio grande para la línea Concordia
- b) Una mesa extensible para la línea Armonía

Las artesanías se van a retirar de los lugares centrales que ocupan actualmente en las vidrieras y se van a agrupar en un "corner" dentro del local. Van a continuar con su substantivo aporte a la decoración en general.

Se explicó al principal acreedor que es el dueño del local la problemática de Bosque Nativo y la imposibilidad de honrar nuestros compromisos en forma inmediata. Se le informó el plan de acción y se le plantearon alternativas contingentes (socio local o venta simultánea de la totalidad del stock a un mayorista) en caso de que no se logre un incremento substancial de las ventas. La existencia de una deuda hace imposible momentáneamente la renegociación de un alquiler más bajo.

Los primeros resultados de las encuestas de investigación de mercado realizadas por el Estudio Braidot permiten asegurar que no hay una asociación negativa de los vigueses con la palabra "algarrobo", por lo que se sugiere utilizarla como nombre de nuestra madera dejando de lado la alternativa "mezquite".

Habida cuenta de la desaparición del factor de convergencia, la probable eliminación de los reintegros a las exportaciones y la casi inexistencia de insumos importados, el impacto de la devaluación con el dólar a 1,40\$ se traduce en la posibilidad de reducir los precios en 20/30 % manteniendo la misma contribución total en pesos. Esto igualaría nuestros precios a los de los competidores con propuestas similares en madera maciza, aunque en pino. Se propone, entonces, analizar una reducción del 10/20 % que establezca un diferencial de 10 % sobre los competidores. Esta reducción no sería percibida por el público como tal debido a que los productos más vendidos no estuvieron en exposición en los últimos meses. Éstos serían presentados como las nuevas colecciones con sus correspondientes nuevos precios. Los actuales descuentos son de 5/15 % y proponemos pasarlos a 5/10 % después de la reducción. Más allá de estos

razonamientos generales vamos a analizar el precio de cada pieza en relación con la competencia.

La comparación de precios de cada pieza se muestra a continuación.

Cuadro N° 14: Comparación de precios con competidores.

Ambiente Pieza	Abeto	Cerne Alma (€)	Bosque Nativo Armonía (€)	Arm. 2002 (€)	Bosque Nativo Concordia (€)	Conc. 2002 (€)
Dormitorio (total)	1770	2792	2134	2600	2707	3190
Cerne = 100	63	100	76	93	97	143
Cama 2 plazas	535	728	812	820	930	1180
Mesa de luz	258	423	204	320	281	315
Cómoda	590	1115	664	890	855	1020
Espejo	129	103	250	250	360	360
Comedor (total)	2123	3678	2793	3298	5133	6260
Cerne = 100	58	100	76	90	140	170
Mesa	559	866	599	650	725	1100
Sillas	89	182	87	108	257	360
Modular	1030	1720	1672	2000	2866	3000
Living (total)	1504	4155	2068	2690	3506	3730
Cerne = 100	36	100	50	65	84	90
Sillón 1 cuerpo	391	1064	515	630	748	760
Sillón 2 cuerpos	520	(1450)	853	1200	(1237)	(1250)
Sillón 3 cuerpos	(657)	1839			1680	1880
Mesa ratona	202	208	185	230	330	330
Todos	5397	10625	6995	8588	11346	13180
Cerne = 100	51	100	66	81	107	124

Notas:

Los precios son netos de descuentos. Los descuentos vigentes al 31-01-02 son:

Abeto: 10 %

Cerne: 5 %

Bosque Nativo 15 %

El dormitorio está formado por una cama, dos mesas de luz, una cómoda y un espejo.

El comedor está compuesto por una mesa grande extensible, 6 sillas y un modular grande con cristalero.

El living se integra con dos sillones de un cuerpo, uno de dos o tres cuerpos según el caso y una mesa ratona. Los números entre paréntesis no integran el total.

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles globales de precios parecen razonables en comparación con los competidores. Los niveles objetivo podrían ser:

Abeto 50

Armonía 75

Cerne (Alma) 100

Concordia 110

Concordia podría aspirar a un nivel más alto pero esto iría en contra de lograr volumen de ventas rápidamente y de aprovechar la ventaja de la devaluación. Por la misma razón no se consideran convenientes los aumentos de precios planteados para 2002.

Las aparentes variaciones entre los niveles de precios de los distintos ambientes se deben a que los productos no son perfectamente comparables dadas las grandes diferencias en la cantidad de piel utilizadas. Las variaciones existentes se consideran razonables.

Para el análisis de los precios individuales se consideró que al modular Armonía se le bajó el precio de la alzada al valor FOB debido a que no está de acuerdo con los gustos locales, tal como se hizo con los restantes productos en oferta.

Se tiene el nivel de descuentos más alto. Para mostrar precios más atractivos se pueden bajar los nominales manteniendo el neto, a costa de bajar el porcentaje de descuentos. La política de descuentos sugerida sería:

- a) 5 % por pago contado para todos los artículos, lo que tiene lógica en relación con nuestra necesidad de efectivo.
- b) 5 % por volumen, es decir, por adquirir ambientes completos, lo que acerca los precios netos de la colección Concordia a los de la colección Alma de Cerne.

Los precios nominales definitivos se muestran en la tabla siguiente.

Cuadro N° 15: Precios nominales línea Armonía.

Ambiente Pieza	Modelo	Bosque Nativo Armonía (€)
Dormitorio		
Cama 2 plazas	Barroco Mader-Vent de 1,40 m	855
Mesa de luz	Inducom con revistero	215
Cómoda	Inducom 5 cajones de 1,45	699
Espejo	Tríptico Auronort	263
Comedor		
Mesa	Rectangular Mader-Vent extensible de 1,40 a 1,80 m	630
Sillas	Amadeus Mader-Vent asiento de Madera	92
Modular	Carlos V Inducom de 2,00 m	(1237+523) 1760
Living		
Sillón 1 cuerpo	Antueno con almohadones de cuero	542
Sillón 2 cuerpos	Antueno con almohadones de cuero	898
Mesa ratona	Antueno Cuadrada de 0,71 x 0,71 m con cajón	195

Notas:

Descuentos:

5 % por pago contado

5 % por volumen

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 16: Precios nominales línea Concordia.

Ambiente Pieza	Modelo	Bosque Nativo Concordia (€)
Dormitorio		
Cama 2 plazas	Española Inducom de 1,35 m	979
Mesa de luz	Florenxia Mader-Vent	296
Cómoda	Florenxia Mader-Vent	899
Espejo	Renacimiento Mader-Vent	379
Comedor		
Mesa	Ovalada Mader-Vent extensible de 1,60 a 2,00 m	763
Sillas	Amadeus Mader-Vent tapizado de cuero	270
Modular	Francés Mader-Vent de 2,20 m	2999
Living		
Sillón 1 cuerpo	Imperio Mader-Vent con almohadones de cuero	787
Sillón 2 cuerpos	Imperio Mader-Vent con almohadones de cuero	1302
Sillón 3 cuerpos	Imperio Mader-Vent con almohadones de cuero	1768
Mesa ratona	Imperio Mader-Vent de 0,41 x 0,90 m	347

Notas:

Descuentos:

5 % por pago contado

5 % por volumen

Fuente: Elaboración propia.

El presente informe de situación al 31 de enero de 2002 fue consensuado con uno de los socios y el responsable del local en Vigo.

Se presentaron repetidas diferencias entre el responsable del local en Vigo y algunos de los integrantes del consorcio que se agravaban por problemas en la comunicación, lo que dificulta más aún la débil situación de Bosque Nativo. Consensuadamente se decidió profesionalizar la conducción del local en Vigo con personal no vinculado a los socios.

Se definió el siguiente perfil básico para el responsable del local:

a) Habilidades conductuales: Trabajo en grupo, comunicación y transparencia.

b) Habilidades técnicas: Marketing, ventas y lenguas.

Las primeras están relacionadas con el hecho de ser un consorcio lo que presenta grandes exigencias en este aspecto. Las segundas están vinculadas con la tarea básica del puesto que debe ser desarrollada en un contexto multicultural. Es conveniente que sea mujer según hemos visto que es la costumbre en Vigo.

La urgencia producida por la precaria situación financiera de Bosque Nativo no permitió hacer una tarea de selección muy extensa. Por otro lado, no muchos candidatos pueden estar interesados en incorporarse a una empresa en esta

situación. Se entrevistó, entonces, a la Diseñadora Industrial María Cecilia Romea que ya estaba vinculada a BN por sus aportes a la decoración del local.

En las entrevistas y en las ocasiones en que colaboró con la decoración, Cecilia Romea mostró que es flexible, tiene sus propias ideas, las expresa claramente y maneja bien los conflictos. Su profesión de Diseñadora Industrial está altamente relacionada con las necesidades del puesto. Ha estudiado marketing como materia optativa en la Universidad. Habla inglés e italiano. Hace siete meses que reside en España, la mayor parte de los cuales en Vigo. No tiene experiencia en ventas pero va a participar de un intensivo programa de entrenamiento. Es formoseña y tiene un alto grado de entusiasmo y compromiso con el proyecto. Debido al desempeño de la función de Administrador Único con amplias facultades sobre la empresa se requiere un alto nivel de confiabilidad que muestra ampliamente. Conoce los riesgos que enfrenta Bosque Nativo, los asume y está disponible inmediatamente. No hay alternativa con esta última característica.

La incorporación efectiva de Cecilia Romea se produce el 16 de febrero de 2002 e inmediatamente se inicia el entrenamiento a cargo del Estudio Braidot. Lamentablemente, el precipitado regreso a Argentina del anterior Administrador impide una transferencia ordenada de la conducción. Más aún, un problema ocurrido en la computadora imposibilita el acceso a la información de la memoria, perdiéndose entre otras cosas toda la información referente a precios.

El cuadro crítico se completa con la imposibilidad de pagar los alquileres, sea del local que de los depósitos, lo que hizo acumular una deuda de aproximadamente 10.000 € en el primer caso y de 5.000 € en el segundo. Finalmente, no se contaba con disponibilidades en caja ni en bancos. Ante la gravedad del cuadro se decidió poner en marcha inmediatamente el nuevo PA.

Desarrollo del nuevo PA

Se abandonó la idea de ambientar bien por imposibilidad de financiarla, pero se agudizó el ingenio para lograr ambientaciones agradables. Se decoró el local alrededor de las ideas de naturaleza, armonía y equilibrio aprovechando también el hecho del comienzo de la primavera en el hemisferio norte. Se usaron plantas grandes, conjuntos de plantas pequeñas, flores, arreglos florales, frutas y hortalizas. Se presentaron las mesas con vajilla y las camas con su equipamiento completo. Se retiraron los cuadros previamente expuestos que por su tamaño y cantidad desviaban la atención de los muebles.

Se hicieron acuerdos con empresas argentinas interesadas en exportar sus productos para exhibirlos en el local. El acuerdo consistió en la exhibición gratuita de sus muestras adecuadamente incorporadas a la decoración. Los acuerdos se concretaron con empresas fabricantes de artículos textiles para el dormitorio (sábanas, frazadas, cubrecamas, edredones, robes, etc) y objetos de decoración (reproducciones firmadas de piezas incaicas y jesuíticas pertenecientes al Museo de Ciencias Naturales de La Plata). Están en desarrollo otros acuerdos para vajilla artesanal en vidrio, tallas en madera, alfombras y cuadros.

Se hicieron experiencias de iluminación con luz dicróica con muy buen resultado. Se logra resaltar la veta de la madera al tiempo que se produce un ambiente más cálido y acogedor. Se continuará este desarrollo probando a distintas alturas y en distintos sectores aunque no se ve de concreción inmediata dada la inversión requerida.

En el Anexo II se pueden apreciar tomas de la decoración del local al 30 de abril de 2002.

Se debió abandonar la idea de alquilar un depósito por la imposibilidad de financiarlo. Se debió utilizar, a cambio, los ámbitos aislados del salón para las tareas de terminación (taller) y exhibición de las ofertas (entrepiso).

La nacionalización en España del stock en zona franca insumiría aproximadamente 15.000 € lo que resulta totalmente inalcanzable dadas las restricciones financieras. Por lo que se decide dejar la mercadería en zona franca y utilizar mejor los ámbitos aislados del salón de ventas. Se utiliza el entresuelo como salón de ofertas con total éxito. La existencia del salón se comunica a través de las vidrieras con cartelería adecuada. Se ponen en oferta no sólo los muebles que manifiestamente no llenan los gustos locales, si no también aquellos con evidentes fallas de fabricación y/o deteriorados en el transporte. Estas piezas se exhiben sin ambientación alguna y sin formar conjuntos para acentuar la idea de realización inmediata a bajo precio. Era necesario un ámbito separado para mostrar estos productos, mostrarlos en el salón principal provocaba confusiones a los clientes y desmerecían a los otros muebles.

La cantidad de artículos llevados u ofrecidos en Vigo teniendo en cuenta la diversidad de productos y de medidas es de 182 SKU (Stock Kit Unit: unidad de stock). De éstos 42 (23 %) debieron ser ofertados con fuerte quita del precio inicial. Esta cantidad crece con el fracaso de algunos productos a los que se bajó el precio pero continuaron en el salón principal. Esta enorme cantidad de artículos ofertados es el producto de un débil análisis previo de los gustos locales.

Los productos deteriorados tienen varios orígenes:

- a) Enviados a Vigo ya con la presencia de defectos
- b) Deteriorados en el transporte intercontinental
- c) Deteriorados en los depósitos

El primer caso muestra la necesidad de mejorar los sistemas de control de calidad de las empresas. La incidencia de este problema es muy diferente según la empresa. En un extremo del arco los defectos son excepcionales, mientras que en el otro, son extraordinariamente frecuentes. En mi opinión, se requiere un control de calidad externo a las empresas que asegure que las piezas embarcadas reúnan los requisitos de calidad.

El segundo caso, consta de dos tipos. Uno se trata de golpes y rayaduras y el otro de muebles prácticamente destruidos debido a fallas de diseño. Éstos últimos presentaban zonas débiles que si bien no alteraban su funcionalidad, no resistieron las tensiones del transporte. Se explicó el problema al fabricante y se hicieron sugerencias para su solución.

Los golpes y rayaduras se generaron no solamente en el transporte internacional si no también en los depósitos y los transportes en Vigo. Cuando los muebles habían sido terminados de acuerdo a lo pactado, es decir sólo con cera, la solución era muy sencilla. Se volvían a lijar y se enceraban nuevamente y el problema se superaba por completo. Algunas empresas utilizaron lacas o sellador en la terminación lo que complicó enormemente las reparaciones. En Vigo no fue posible hallar productos sustitutos de los utilizados en Argentina y lo que es peor aún, no fue posible encontrar carpinteros o lustradores para realizar el trabajo. Se buscó carpinteros a través de los avisos clasificados de los diarios locales, de las páginas amarillas y de contactos informales con proveedores y conocidos vinculados al negocio del mueble. Las exiguas entrevistas logradas no prosperaron por cotizarnos precios que no resistían la comparación con los precios de los muebles. Se llegó a la conclusión que era más conveniente liquidar los muebles deteriorados por medio de una reducción de precio.

El fracaso que significó la gran cantidad de muebles liquidados dejó varias enseñanzas ampliamente compartidas:

- a) El diseño de los muebles o la elección de cuáles enviar a Vigo se debe hacer desde las necesidades y gustos del mercado y no desde lo disponible o normal en Argentina.
- b) Se necesita un control de calidad externo a las empresas que asegure que no lleguen muebles defectuosos a Vigo.

- c) Se debe respetar la terminación tal como pactada.
- d) Se debe respetar el embalaje tal como pactado.

La entera idea del salón de ofertas fue un éxito porque:

- a) Se logró vender muebles que de otra manera hubiera sido imposible.
- b) Se bajó el gasto en alquiler de depósitos que básicamente era consecuencia de los muebles no vendibles.
- c) Se obtuvo efectivo que se necesitaba imperiosamente.

El taller también resultó ser una medida adecuada. Inicialmente ocupado con muebles que no se vendían, fue desocupado y equipado con herramientas, un banco de trabajo y estanterías. Dada lo pequeño del espacio disponible debió organizarse cuidadosamente el circuito integrado por nacionalización, traslado del depósito fiscal al local, desembalado, revisión, lustre y entrega al cliente. Se usó el criterio just-in-time. Se eliminó por completo la práctica de hacer estos trabajos en el salón de ventas.

Para mostrar en lugares relevantes los productos más exitosos se analizó la lógica de los productos más vendidos y se encontró los siguientes aspectos:

- a) Cuando el mismo producto estaba disponible en varias medidas, siempre la más vendida era la más pequeña.
- b) Cuando el mismo producto estaba disponible en varias versiones, siempre el más vendido era el más barato.
- c) El orden de las ventas por ambiente era primero comedores, segundo dormitorios y por último livings.

A la luz de estas conclusiones se ordenó el lay-out en el sentido de poner los productos más chicos y más baratos en los lugares preferenciales. Se agregó un tercer dormitorio y se eliminó uno de los dos livings.

Se redujeron los gastos de estructura en forma significativa.

- a) Se pactó para la nueva responsable del local un nuevo salario cuya parte fija es inferior al 50 % del correspondiente al anterior administrador.
- b) Lo mismo ocurrió con la asignación para vivienda.
- c) Se pactó con el locador del local una reducción del alquiler del 7 % y el pago de la deuda acumulada, aproximadamente 10.000 €, en 10 cuotas iguales consecutivas de 1.000 € sin intereses ni punitivos.
- d) Se renegoció el alquiler de los depósitos sobre nuevas bases que llevaron a una reducción significativa de la deuda de aproximadamente 5.000 €. El punto clave fue la posibilidad de trasladar nuestros productos a la Zona Franca (empresa estatal) de Vigo, hecho difícil de concretar dado el grado de saturación de ésta, pero posible gracias a los excelentes vínculos entre las autoridades de la Xunta de Galicia y las de la Provincia de Formosa.
- e) Se eliminaron por completo las costosas llamadas de larga distancia por medio del uso intensivo de las facilidades de Internet (correo electrónico, mensajería instantánea y voz).
- f) Se cambió el anterior estudio contable, impositivo y jurídico por uno más económico.

- g) Se cambió la práctica de alquilar vehículos para la entrega a clientes por la de contratar el servicio con ahorro de costos.
- h) Se amplió la cantidad de proveedores del servicio de entrega a clientes, lo que permitió reducir más aún el costo.
- i) Se eliminó la tarjeta de crédito corporativa.
- j) Se eliminó una de las dos cuentas corrientes.

Se concentró las artesanías en un corner y se las sacó del rol protagónico que tenían en la decoración. Se hizo un acuerdo para crear un nuevo canal para su comercialización en la zona turística.

Se motivó al personal por medio de la participación en la solución de los problemas cotidianos y de incentivos monetarios. Se estableció una reunión diaria a primera hora cuando aún no hay flujo de visitas, para tratar los siguientes temas:

- a) Ventas del día anterior.
- b) Programación de las entregas.
- c) Mejoras a la decoración.
- d) Mejoras a la logística.

El incentivo se estableció según dos variables. Por la primera, se pretendió compartir con el personal el éxito del notable incremento en las ventas a partir de la maduración de las medidas tomadas. Por la segunda, se discriminó el desempeño de cada uno. El resultado fue muy bien apreciado por el personal y recomendamos su repetición periódica.

Para adecuar los precios a la nueva situación provocada por la devaluación se partió de los precios anteriores fijados con el criterio de duplicar el costo y se los bajó progresivamente hasta encontrar el nivel del mercado. Inicialmente los precios se fijaron como tradicionalmente lo hace el comercio minorista duplicando el costo. En este caso este criterio falló porque los costos de compra de Bosque Nativo no eran tales si no precios de transferencia fijados unilateralmente por las empresas socias del consorcio. La fijación de precios fue una tarea compleja y muy demandante de tiempo debido a:

- a) La pérdida de los archivos de precios en la computadora.
- b) El desconocimiento del precio de mercado de los productos similares o substitutivos.
- c) La gran cantidad de SKUs.
- d) La disímil actitud de los socios que en algunos casos fijaron los precios al público por sí mismos, en otros participaron de consultas y de acuerdos consensuales, hubo quienes delegaron la responsabilidad total en Bosque Nativo y, finalmente, hubo otros que no manifestaron su voluntad en ningún sentido.

Los productos que no registraban ventas a pesar de estar convenientemente expuestos sufrieron progresivas reducciones de precio, y en casos extremos, se fijaron descuentos mayores y se trasladaron al salón de ofertas. La idea general fue que la devaluación que se intensificaba nos alentaba a seguir una estrategia comercial más orientada al precio y menos a la diferenciación.

Las sucesivas listas de precio pueden apreciarse en el Anexo III. Éstas fueron organizadas por colección y ambiente para un uso más sencillo. Para asegurar la correcta identificación de las piezas, de por sí muy similares entre los distintos fabricantes, se identificaron no sólo por la denominación si no también por el modelo, el fabricante y las dimensiones.

En mi opinión, si se deseara fijar un precio de transferencia adecuado para las transacciones entre los fabricantes y Bosque Nativo, éste debería ser la mitad del precio neto de IVA de venta al público. Fundo mi opinión en el hecho de que el único precio claramente determinado por el mercado es el de venta de Bosque Nativo, y en la extendida práctica del comercio minorista de duplicar los costos para la fijación de precios. Éste precio de transferencia así fijado podría ser un buen punto de partida también para fijar el precio que Bosque Nativo debe pagar a los fabricantes por los productos liquidados y/o deteriorados.

Los precios se comunicaron sobre cada pieza por medio de tarjetas de tamaño suficiente como para ser apreciados a través de las vidrieras. Se hicieron ensayos con distintos colores y dimensiones hasta llegar a la que se muestra en las fotografías del Anexo II.

Finalmente, la diferenciación se basó en el hecho de utilizar madera maciza de bosque nativo sudamericano. Se evitó la palabra algarrobo que no agregaba información a un consumidor español y provocaba confusión con otra especie homónima local de fruto similar pero de madera diferente. Esto reconoce, como de hecho se hace, que se usan maderas de otras especies aparte de algarrobo, como es el caso del palo lanza y blanco. Próximamente se presentarán piezas hechas en madera de palma y seguramente de otras en el futuro. Por otro lado, la denominación de la empresa actúa también como marca, como ya se estaba usando. Se evitó toda referencia explícita al origen argentino de los muebles debido a la contrastante imagen que difundían permanentemente los medios de comunicación a raíz de los acontecimientos en Argentina. En la comunicación se insiste en el hecho de ser fabricantes de ciclo completo y en el carácter artesanal de la elaboración.

Se pone un fuerte acento verde al resaltar los conceptos de armonía y equilibrio como propios del bosque nativo y de nuestra pertenencia vocacional y real a este entorno. Estos conceptos están presentes en los volantes, en el mailing personalizado a los clientes y en la denominación de las colecciones. Se refuerza con la decoración basada en plantas, flores, frutas y hortalizas. Las artesanías también suman a esta idea como expresión de una de las comunidades del bosque.

Si bien alrededor de estas ideas se obtiene un conjunto coherente, atractivo y original, no debe olvidarse el hecho de que no se cuenta con una certificación que asegure que la vocación verde de Bosque Nativo se expresa en hechos concretos verificables. Ésta es una enorme debilidad que debe ser rápidamente corregida.

En mi opinión, tanto la explotación del bosque como la fabricación y la distribución deberían ser certificadas a la brevedad. Caso contrario se corre el riesgo de aparecer como defraudando a la buena fe de los consumidores.

Está en estudio substituir la expresión "Muebles sin fronteras" que fuera eliminada porque sugería que Bosque Nativo era una ONG, por la expresión "Tierra sin mal" que refiere al mito guaraní del paraíso. Se lo ve como una feliz síntesis entre las ideas de equilibrio y armonía, y las de los productos del bosque nativo sudamericano y sus habitantes, en particular, de su cultura.

Una vez logrado el crecimiento en las ventas, lo que será tratado en el apartado siguiente, se caracterizó a los compradores y se produjeron dos hallazgos importantes. El primero se refiere al hecho de que el 80 % de las ventas se realizan a compradores que adquieren más de 1.000 €. El segundo, a que el 50 % de estos compradores residen fuera de Vigo.

Los clientes de más de 1.000 €, o grandes clientes como fueron denominados, compraron en promedio 2.545 € cada uno, con mínimo y máximo de 1.069 € y 5.239 € respectivamente. Típicamente se trata de familias que equipan por completo una vivienda nueva.

En el gráfico siguiente se muestra su distribución geográfica.

Gráfico N° 8: Distribución geográfica de los clientes grandes.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Analizando su patrón de relacionamiento con Bosque Nativo se determinó que a una primera visita individual se sucedían contactos personales y por teléfono a los que se sumaba el grupo familiar. Esta lógica maduraba al cabo de algunas semanas en una compra importante. A la luz de esta comprobación se decidió instruir al personal de venta para que en el primer contacto de cada visita al local evaluara el potencial para convertirse en cliente grande. En este caso, se confecciona una ficha donde se anotan los siguientes datos:

- a) Nombre, dirección, teléfono, etc.
- b) Tipo de vivienda (casa, departamento, primera o segunda, sobre la playa o en zona rural, superficie, estilo, etc.).

- c) Productos por los que se interesó.
- d) Líder de opinión del grupo familiar involucrado.
- e) Identificación de quién abona la compra.

A partir de ese momento, se inicia una serie de contactos programados y personalizados, por medio de cartas, llamados telefónicos o visitas, con el objetivo de consolidar un vínculo con el cliente. Estos contactos incluyen información acerca de presupuestos, diseños, dimensiones, ofertas, novedades, alternativas y proyectos de decoración.

Para acentuar el carácter personalizado del contacto no se envía material impreso si no que cada carta es única y tiene la información relevante para el cliente en cuestión solamente. Se adquirió una cámara fotográfica digital para posibilitar esta correspondencia y que se utiliza también para entregar presupuestos con imágenes personalizadas directamente en la primera visita.

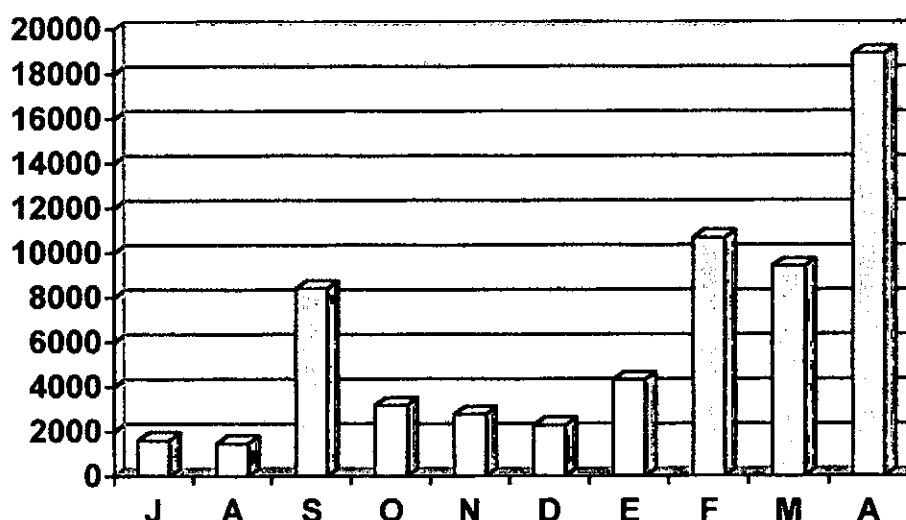
En el Anexo IV se muestra un ejemplo de la carta que sigue al primer contacto y un proyecto de decoración.

Resultados

Dicho brevemente el problema de Bosque Nativo consistía en ventas exiguas (aproximadamente 3.000 U\$S mensuales) combinadas con altos gastos de estructura (aproximadamente 9.000 U\$S mensuales) lo que generó una deuda que llegó a 15.000 € y que hizo eclosión cuando no fue posible a los accionistas realizar nuevos aportes debido a la depresión en Argentina y a la devaluación. En febrero, el proyecto estuvo en serio peligro de fracasar al agotarse las disponibilidades y la capacidad de endeudamiento.

El éxito del PA se manifestó en dos variables fundamentales, ventas y disponibilidades.

Gráfico N° 9: Evolución de las ventas en el local de Vigo (€).



Notas:

Ventas netas a terceros sin IVA.

1 € = 166,386 Pts

1 € = 0,8773 U\$S

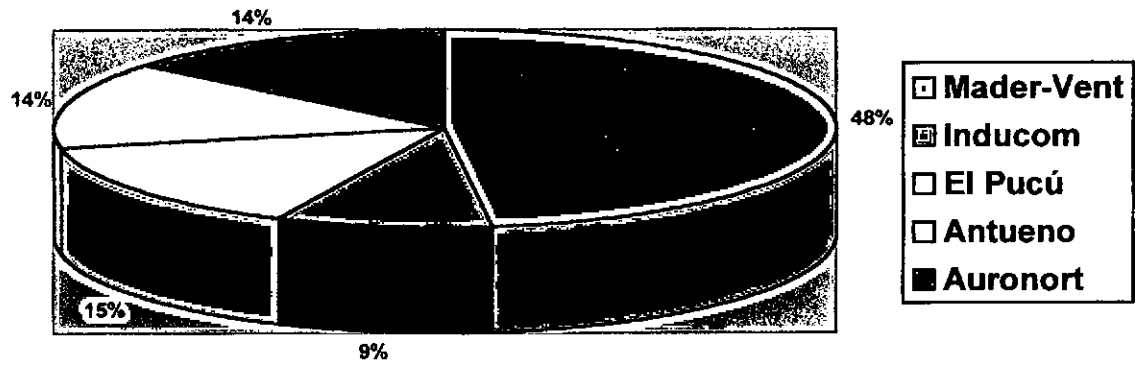
1 U\$S = 189,66 Pts

Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

Lo mismo ocurre con las disponibilidades que en la primera semana de mayo superan los 11.000 €.

Por último, aunque no menos importante, se logró un rebalanceo de la participación en las ventas de las empresas del consorcio, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 10: Participación en las ventas de Bosque Nativo de las empresas del consorcio.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

1.5 Elaboración del Manual

A la luz de la experiencia de Bosque Nativo en Vigo, aparecen dos temas centrales para asegurar el éxito de este emprendimiento y de otros similares:

- a) Perfil del líder del consorcio
- b) Dirección estratégica del consorcio

Los puntos a) y b) se suman a los determinados en los siguientes capítulos formando una totalidad que aquí se adelanta:

- c) Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio
- d) Visión y agenda compartidas
- e) Focalización de cada empresa

Dado que los cinco temas elegidos tienen una estrecha vinculación entre sí, y para presentarlos de un modo totalizador, se agregan al final de este informe bajo el título "Recomendaciones para la conformación de consorcios de exportación".

2. GERENCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES DEL CONSORCIO

2.1 Caracterización de los integrantes del Consorcio

Una primera caracterización puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 17: Cadena de valor.

Empresa	Obraje	Aserradero	Secadero	Carpintería	Mayorista	Distr. Minorista Ubicación (cant.)
Mader-Vent	X	X	X	X	X	Buenos Aires (3) Madrid (1)
Inducom	X	X		X	X	-
El Pucú		X		X		Formosa (1)
Antueno				X		Formosa (1)
Auro-Nort		X		X		Formosa (2) Corrientes (1)

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas.

Mader-Vent es la única empresa del consorcio que está totalmente integrada. También es la que tiene el mayor desarrollo comercial disponiendo incluso de un local en Madrid. Finalmente, es la única que dispone de secadero. La única característica compartida es que todas tienen carpintería.

La capacidad productiva se valoró a partir del volumen de madera posible de ser procesado en la carpintería y de la superficie cubierta de las instalaciones fabriles y de depósitos.

Cuadro N° 18: Capacidad productiva.

Empresa	Muebles (piés ² /mes)	Sup. Cub. (m ²)
Mader Vent	60.000	11.000
Inducom	40.000	4.000
El Pucú	20.000	3.600
Antueno	9.000	650
Auronort	6.000	1.000

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas.

La capacidad productiva total es de 135.000 piés²/mes, de la cual Mader-Vent e Inducom participan con el 44 % y 30 % respectivamente. Es notable la gran diferencia entre las empresas más grandes y las más chicas que entre extremos mantienen una relación de 1 a 10.

Respecto de los productos realizados se los clasificó en muebles de línea standard, muebles a pedido y otros productos, como se observa en el cuadro que sigue:

Cuadro N° 19: Productos.

Empresa	Línea Std.	Línea a pedido	Otros
Mader-Vent	Mayoritaria 450 SKU	Minoritaria Cocinas	Pinceles
Inducom	100 % 100 SKU	-	-
El Pucú	Mayoritaria	Minoritaria	Juguetes didácticos
Antueno	~ 50 %	~ 50 %	Laminados
Auro-Nort	Minoritaria	Mayoritaria	Pisos, madera para construcción, carpintería rural

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas.

Sobresale la gran cantidad de artículos producidos por Mader-Vent. Excepto en el caso de Inducom, todas realizan otros productos de madera. En las empresas más grandes los productos de línea standard son mayoritarios.

Para completar una breve caracterización industrial se presentan la cantidad de personal, la actualización del equipamiento en forma cualitativa y la antigüedad en la fabricación de muebles.

Cuadro N° 20: Otras variables industriales.

Empresa	Personal	Actualización del Equipamiento	Tradición (años)
Mader-Vent	90	Mayor	28
Inducom	30	Mayor	28
El Pucú	28	Mayor	20
Antueno	18	Menor	50
Auro-Nort	10	Menor	10

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas.

Es notable la gran experiencia de las empresas en el rubro.

La crisis en la industria del mueble ha provocado fuertes reducciones de personal y las empresas del consorcio no escapan de la lógica general.

Cuadro N° 21: Caída de personal.

Empresa	Personal normal	Personal actual	Reducción (%)
Mader-Vent	120	90	25

Inducom	70	30	57
El Pucú	44	28	36

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas.

Como consecuencia, todas las empresas tienen una gran capacidad ociosa que se estimó en 70 %.

En la operación comercial sobresale Mader-Vent que cuenta con profesionales para el diseño de sus productos, folletería, locales con decoración normalizada y diferenciación basada en la calidad. En cambio, en la operación industrial se destaca Inducom que ha seguido la idea de la estandarización, solamente fabrica muebles, no hace muebles a pedido, tiene una cantidad menor de artículos, ha normalizado las piezas componentes y las fabrica en línea.

Evidentemente, las empresas más pequeñas no alcanzan la envergadura suficiente para acceder al mercado internacional. Distinto es el caso de las más grandes que ya tienen experiencia exportadora en EE.UU., Canadá, México, España, Italia, Francia y Chile.

Dado que el mercado internacional puede demandar altos volúmenes rápidamente, se hizo el ejercicio de analizar cuáles podrían ser los factores limitantes:

- a) **Materia prima:** si bien no se conoce con certeza el volumen anual de tala en el monte formoseño que preserve el recurso algarrobo, se estima que existe una gran disponibilidad todavía no explotada en el Chaco septentrional. Existen también otras especies aptas para muebles que deben ser desarrolladas.
- b) **Personal:** se estiman en 1500 los operarios con distintos grados calificación profesional para la fabricación de muebles en la Provincia.
- c) **Equipamiento:** actualmente es un recurso abundante dada la enorme capacidad ociosa. En el futuro se podría plantear la tercerización. En la Provincia se estiman 170 empresas con capacidad en carpintería.
- d) **Capacidad de gestión:** deberá ser desarrollada para una operación internacional de envergadura.

2.2 Elaboración del planeamiento estratégico

El sentido de la realización del ejercicio de planeamiento estratégico es generar un espacio de reflexión de las cuestiones más importantes del consorcio a fin de encontrar un marco de pensamiento compartido que contribuya a consolidar las relaciones entre sus integrantes.

El ejercicio se plantea sobre dos ejes principales, el desarrollo de una visión compartida y una agenda común para alcanzarla.

Cuadro N° 22: Planeamiento estratégico.

Ejes	Componentes
La visión	La Misión Relaciones entre los protagonistas Objetivos Políticas Valores Contexto Tendencias Agenda estratégica Alianzas
El alineamiento con la visión	Agenda de Marketing Agenda de Manufactura Agenda de Finanzas Agenda de Tecnología Agenda de Recursos Humanos Agenda de Abastecimientos

Fuente: Extractado de "Strategy, Concept & Process, A Pragmatic Approach" by Arnoldo Hax and Nicolas Majluf.

La misión es el objetivo del negocio y el modo de alcanzar liderazgo competitivo. Dónde y cómo competir. Se compone del alcance del negocio actual y futuro (productos, segmentos y ámbito geográfico) y el modo de competir.

En nuestro caso, una posible misión sería "crecer rápidamente en participación en el segmento de muebles de madera maciza para el hogar (dormitorios, estar, comedor y escritorio) en Galicia/España y en el futuro en EEUU por medio de la diferenciación por el uso de maderas de bosques nativos de modo sustentable".

El desafío más importante que se plantea es el de las relaciones entre las empresas integrantes del consorcio. ¿Cómo lograr la cooperación para atender el mercado externo cuando hay rivalidad en el mercado interno? ¿Cómo cooperar activamente sin perder la identidad? Este tema se tratará en el punto 2.3 "Articulación de las empresas en el Consorcio".

El ejercicio de búsqueda colectiva de objetivos, políticas y valores comunes contribuye a integrar el grupo. El objetivo podría ser un monto objetivo a ser exportado en un plazo razonable. Entre las políticas ocuparía un lugar central el interés por defender e incrementar el empleo formoseño. Entre los valores, la cooperación y el comportamiento personal.

El contexto está determinado una profunda depresión y crisis en Argentina, y una desaceleración del crecimiento a escala global. La agenda estratégica se conforma con las ventas en Vigo y el desarrollo de otros canales de exportación. La búsqueda de establecer alianzas se enfoca en mayoristas o cadenas minoristas en España o EEUU, sin descartarse otras posibilidades que se tratan más adelante.

El alineamiento con la visión se realiza a partir de una agenda compartida para la cual se propone lo siguiente.

Cuadro N° 23: La agenda común.

Area	Agenda
Marketing	Productos-segmentos-ámbitos geográficos Distribución Comunicación
Manufactura	Calidad Capacidad Coordinación Focalización (Producto o Proceso) Flexibilidad Productividad Costos Cumplimiento
Finanzas	Estructura preoperativa Inversiones (Ambientación, Vehículo, Computadora)
Tecnología	Certificación verde Especies alternativas Aprovechamiento subproductos
Recursos Humanos	Capacitación Seguridad
Abastecimientos	Pool de compras Servicios comunes

Fuente: Elaboración propia.

En la agenda se han recogido todos los aspectos relevantes para cada área funcional en la situación actual del consorcio.

Durante la realización del ejercicio, que es iterativo, se procura explicar los conceptos con sencillez, y lograr una alta participación de los responsables que permita dar fuerza y continuidad a los planes específicos que se deriven.

Si bien el ejercicio de planeamiento estratégico fue planteado, su desarrollo quedó condicionado por las urgencias cotidianas, por la falta de un volumen de ventas significativo en Vigo que obligó a focalizar ahí las acciones y por la profundización de las crisis en Argentina que puso en serias dificultades a las empresas del consorcio. Otro grave determinante para la realización del ejercicio fue la compleja trama de relaciones que se establece entre los socios que se trata en el apartado siguiente.

2.3 Articulación de las empresas en el Consorcio

La articulación de las empresas en el consorcio se ve dificultada por dos hechos substantivos:

- a) La gran diferencia de tamaño entre las empresas grandes y las chicas.
- b) La rivalidad que tradicionalmente se ha presentado en la atención del mercado interno

Las empresas mayores no solamente superan a las menores en tamaño, si no también en tecnología, calidad, gestión, experiencia internacional y solidez financiera. Las empresas han tratado de evitar competir unas con otras en el mercado interno, más aún, han participado conjuntamente en licitaciones. No obstante, la rivalidad existe y condiciona las relaciones entre ellas.

Las empresas menores son, naturalmente, las más favorecidas en el consorcio. Éste les permite acceder al mercado internacional, que de otra manera les sería muy difícil. También son las principales receptoras de la asistencia técnica dadas las mayores brechas que presentan. Las mayores podrían preocuparse acerca de que las nuevas habilidades adquiridas por las menores sean utilizadas no sólo para atender el mercado internacional, si no también para competir mejor en el mercado doméstico.

La participación en el consorcio podría verse atenuada en el caso de las empresas mayores por lo comentado en el párrafo precedente. También en el caso de las menores se pueden presentar aspectos que desalienten su participación. Tal el caso del esfuerzo financiero requerido y de la incertidumbre acerca del éxito inmediato del emprendimiento.

Ante la falta de decisiones oportunas, la iniciativa recae en el responsable en Vigo. Se presentan frecuentemente desacuerdos acerca de la gestión pero no se deciden alternativas superadoras de los problemas planteados. La información, o mejor dicho, su falta, ocupa un rol central en este tema. Por un lado, las comunicaciones telefónicas se perciben como muy costosas, por el otro, no existe una práctica intensiva en el uso del correo electrónico. Finalmente, todos los protagonistas, sea en Vigo que en Formosa se sienten desinformados.

Se intentó enfrentar esta situación alentando la participación y el consenso. Si bien hubo éxitos transitorios, la idea no prosperó por falta de asistencia. Se probó entonces formar un comité con aquellos que mostraban mayor compromiso pero tampoco prosperó por diferencias entre los protagonistas. Finalmente, se pensó que un liderazgo individual sería de utilidad, y no fue así, nuevamente la presencia de diferencias cuestionó el liderazgo.

En segunda instancia, se piensa que la manera de dotar al consorcio de una capacidad de dirección eficiente pasaría por los siguientes puntos:

- a) Consensuar un plan de acción de largo aliento. Esto se lograría a través del ejercicio de planeamiento estratégico ya planteado.

- b) Estimular el *empowerment* pero con un plan de acción claramente definido derivado del punto anterior.
- c) Mejorar las comunicaciones a través de sistematizarlas por medio de un tablero de comando.

Tampoco estas ideas resultaron eficaces. Algunas de las empresas están sumergidas en una problemática muy difícil como consecuencia de la crisis que les impide participar activamente de la vida del consorcio. Las otras, a las que llamaremos activas, están divididas en dos grupos que rivalizan. Las reuniones resultan innecesariamente largas y las decisiones se postergan en el tiempo quedando el consorcio y en particular Bosque Nativo, librados a las decisiones de su Administrador.

El consorcio necesita tener un liderazgo fuerte que le permita sortear eficientemente las dificultades de todo orden que se presentan en el día a día y que le permita aprovechar las oportunidades que actualmente se vislumbran. El sistema actual que se basa en la igualdad entre las empresas no lo permite porque no reconoce el hecho de que hay una enorme dispersión entre los integrantes. A las desigualdades ya enumeradas se suman dos hechos paradójicos. La empresa más exitosa en términos de ventas es la que termina aportando en mayor proporción a los gastos de la sociedad debido a que la falta de disponibilidades en Bosque Nativo impide el pago de los muebles vendidos a los socios. En el otro extremo, la empresa con menos éxito es la que única que hace uso del empleo en Vigo que el proyecto genera.

Esta problemática descrita requiere ser superada rápidamente. De otro modo el consorcio no podrá responder adecuadamente a los desafíos derivados de su presencia en España. Actualmente se analiza la posibilidad de que las participaciones se armonicen en relación con los aportes a las ventas de cada empresa lo que permitiría una distribución más balanceada de las cargas y de los resultados, y por sobre todo, una conducción más fuerte.

La rica experiencia que está desarrollando Formoexport en la cuestión de la articulación entre los integrantes podría remitirnos a un tema anterior a su constitución. ¿Cómo integrar un consorcio para asegurar una gestión eficiente? ¿Cuál debería ser el perfil de las empresas integrantes? Esta cuestión que parece relevante en términos de generar recomendaciones para la integración de futuros consorcios va a ser abordada en la elaboración del Manual objeto de este estudio.

2.4 Alineamiento de las operaciones industriales con los requerimientos en España

Las brechas más importantes entre la realidad actual y el desempeño necesario para atender con éxito el mercado en Vigo se hallaron en:

- a) Calidad
- b) Embalaje
- c) Plazo de reposición
- d) Focalización

La calidad sin duda es donde la brecha es más importante. Una descripción del problema se presentó al principio de este informe. Forma parte de la asistencia al consorcio en el marco del "Programa de exportación de muebles formoseños" en este aspecto el trabajo del consultor ingeniero Guillermo Fischer, por lo que no lo ahondaremos.

Sobre el embalaje se trabajó oportunamente en su normalización. Sin embargo, sea en la inspección en el depósito de Vigo que en ocasión de la reposición de muebles, se verificaron apartamientos de lo convenido. En acuerdo con el ingeniero Fischer se decidió incorporar el embalaje como un aspecto más a ser incluido en su trabajo sobre calidad.

Indudablemente, enfrentar un mercado incierto por falta de experiencia en él con una demora de tres meses (un mes para el secado, otro para la fabricación y un tercero para el transporte) en la reposición de los productos resulta una combinación difícil. Para desarticularla se requiere lo siguiente:

- a) Disminuir la cantidad de artículos para el mercado de exportación
- b) Realizar pronósticos de ventas
- c) Disponer de stock de madera secada
- d) Desarrollar el concepto de diseño sistémico
- e) Disponer de stocks de muebles terminados en Argentina
- f) Disponer de stocks de muebles terminados en Vigo

La cantidad de artículos del conjunto de las empresas del consorcio supera el medio millar. Si bien esta alta diversidad es una fortaleza para atender el competitivo mercado interno, se transforma en una debilidad para la exportación por la complicación que agrega a la logística. Se piensa que 100 SKUs convenientemente elegidas serían suficientes para tener una oferta adecuadamente rica en Vigo. Esta cantidad de artículos podrían integrarse en 2 ó 3 colecciones lo que permitiría tener presencia en distintos escalones de precio.

La realización de pronósticos de ventas permitiría anticiparse a las necesidades del mercado. A pesar de la incertidumbre que todo pronóstico tiene, más aún en un mercado poco conocido, constituiría una herramienta válida que permitiría organizar las actividades fabriles y logísticas con suficiente anticipación. Debería prever la demanda esperada de la totalidad de los productos que se ofrecen en Vigo con un horizonte temporal de un semestre, que posteriormente debería ser

ampliado a un año. Ante la gran incertidumbre inicial debería actualizarse mensualmente.

La disposición de madera secada permitiría reducir en un tercio el plazo de reposición. El impacto sobre el capital de trabajo se aprecia menor debido a que normalmente se dispone de un alto stock de madera en rollos para prevenir el período de lluvias.

La fabricación de los distintos artículos a partir de componentes iguales o similares permitiría disponer de stocks de partes, lo que acortaría el proceso de elaboración a partir de recibido un pedido.

Finalmente, es necesaria la administración de un adecuado stock sea en Argentina que en Vigo. En Argentina se podría articular con la demanda interna y en Vigo con futuros locales que, para que esta posibilidad sea operativa, deberían estar relativamente cerca.

Con focalización se quiere significar la política por la cual cada empresa se especializa y concentra en un rol evitando las superposiciones, o lo que es peor, la competencia entre ellas. Hay una especialización de hecho cuando sólo una dispone de secadero pero, en el otro extremo, es difícil cuando todas tienen carpintería. La focalización por producto tampoco es sencilla cuando una empresa tiene una extraordinaria variedad de muebles y la mayoría hace o puede hacer un amplio surtido. Para complicar más el tema, algunas piezas son francamente similares, y cuando son productos muy demandados se plantea la cuestión de cuál empresa deberá ser la beneficiada.

Una posible solución a este problema sería presentar dos líneas de muebles. Una en el estilo tradicional de los muebles de algarrobo, de escuadrías importantes. La segunda, con líneas más modernas y más ligera. La primera podría estar a cargo de Mader-Vent y, la otra, del resto de las empresas, las que podrían especializarse por ambiente. Este esquema, aún en análisis, permitiría:

- a) Evitar la competencia y el conflicto dentro del consorcio
- b) Presentar al mercado dos colecciones coherentes y completas, y no una mera suma de los productos de cada empresa
- c) Aprovechar cierta especialización ya existente
- d) Ahondar la idea de la especialización asignando a cada empresa un rol más estrecho dentro del consorcio buscando ventajas de escala

Otra solución posible pasaría por la focalización en las funciones donde cada una es más eficiente. Las diferentes funciones que se realizan son abastecimiento de madera, logística, administración, operaciones, ventas, etc.. Esta solución también puede combinarse con la anterior en un sistema mixto. Sin embargo, en la medida que cada empresa desea preservar su individualidad, esta solución es menos conveniente.

Algunas de las empresas vieron que la mayoría de sus muebles terminaron en el salón de las ofertas. Para darles una solución se pensó en desarrollar una línea completamente nueva a partir de lo aprendido en Vigo. Se la denominó Línea Equilibrio continuando con la idea de nominar las líneas de manera tal que fueran mensajes coherentes con la propuesta de Bosque Nativo tanto para el público como para las empresas del consorcio. Las características se resumen a continuación:

- a) Dirigida al segmento de precio. Muy competitiva y con costos muy ajustados.
- b) Líneas simples y minimalistas.
- c) Incluye solamente los ambientes más demandados: comedor y dormitorios. En cada ambiente dispone solamente de las piezas más solicitadas. En comedor, mesa y sillas; y en dormitorio, cama, mesas de luz y cómoda.
- d) Dimensiones y características de las piezas dirigidas a departamentos que representan el 80 % del total de los 100.000 hogares de Vigo.
- e) Escuadrias pequeñas. Utilización de tablas cortas para aumentar el aprovechamiento del algarrobo. Uso de tableros alistonados con uniones transversales de encolado a tope, sin machihembrar, sin uniones tipo finger-joint, sin pegar sobre laminado y sin bastidor.
- f) Cumplimiento de las siguientes especificaciones técnicas generales:
 - a. Cajones malletados en frente y contrafrente
 - b. Cajones con guías laterales
 - c. Laqueado interior de cajones
 - d. Fondos en machimbre de algarrobo
 - e. Espigas no pasantes
 - f. Tarugos redondos de algarrobo
 - g. Cabezas de tornillos y tuercas ocultas bajo tarugos falsos
 - h. Secado según lo normal en Europa
- g) Terminación con productos naturales (cera de abeja), sin agregado de tonalidad rojiza (color natural pero con listones elegidos para evitar fuertes contrastes en los tableros). Con esto se pretende ser consistentes con la visión verde que comunicamos al tiempo que se usa un producto de origen formoseño. Finalmente, se pretende evitar las manchas que suele dejar sobre la ropa el uso del colorante.
- h) Especialización de las empresas con baja participación en las ventas en determinado ambiente o pieza.

Las crisis financieras por las que pasan estas empresas impidieron concluir el desarrollo de la Línea Equilibrio durante el período de esta asistencia, no obstante, se dieron pasos significativos en la determinación de los costos y de las especificaciones de detalle, encontrándose próxima la fabricación de los prototipos.

2.5 Identificación y transferencia de las herramientas de gestión necesarias

Se detectó insuficiente utilización de las siguientes técnicas:

- a) Costos industriales
- b) Programación y cumplimiento de la producción

Se relevó los modos que en la actualidad asumen estas herramientas en las empresas del consorcio. Las técnicas de costos son poco desarrolladas y las de programación demostraron su relativa eficacia en ocasión de la primera reposición para Vigo. Se desarrollaron costos con técnicas más actuales para responder a los nuevos pedidos de cotización. Se estuvo a disposición de las empresas para asesorarlos tanto en costos industriales como en programación.

2.6 Elaboración del Manual

En este capítulo se han individualizado los siguientes temas con valor para generar recomendaciones para un consorcio exportador genérico:

- c) Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio
- d) Visión y agenda compartidas
- e) Focalización de cada empresa

Las conclusiones se presentan bajo el título “Recomendaciones para la conformación de consorcios de exportación” al final de este informe.

3. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

3.1 Caracterización de la distribución de muebles en España

Nuestros competidores principales en Vigo distribuyen sus productos solamente a través de locales propios.

Cuadro N° 24: Distribución de los competidores principales.

Empresa	Cantidad total de locales	Cantidad de locales en España
Cerne	23	7
La Huerta de San Vicente	11	10
Abeto	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Naturalmente no es el único modelo. Hay otros fabricantes con productos similares que solamente distribuyen a través de minoristas. Entre ellos, Hurtado que está presente en 80 mueblerías en España y 2 en Portugal, Aquarela en 31, Casanova y Gandia en 75, Mariner en 30 y Juste Requena en 13. Ninguno tiene locales propios.

La presencia en Galicia de estas empresas se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 25: Número de locales con productos similares de grandes distribuidores españoles en Galicia.

Empresa	Total	Vigo	La Coruña	Sant. de C.	Orense	Lugo	Pontev.
Hurtado	4	1			1	1	1
Aquarela	2					1	1
Casanova y Gandia	4		2			1	1
Juste Requena	2				1	1	
Mariner	4		2		1	1	

Fuente: Elaboración propia.

Los locales de los competidores principales en Galicia se reparten entre las principales ciudades como se muestra a continuación.

Cuadro N° 26: Distribución de locales en Galicia.

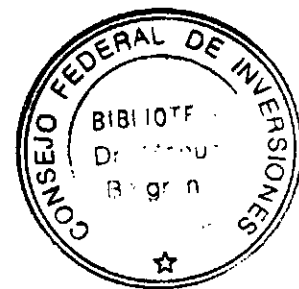
Empresa	Total	Vigo	La Coruña	Sant. de C.	Orense	Lugo	Pontev.
Cerne	6	2	2	1	1		
La Huerta de San Vicente	1	1					
Abeto	2	1	1				

Fuente: Elaboración propia.

Las grandes superficies están en las afueras de la ciudad, generalmente sobre autopistas. En Vigo encontramos a Merkamueble, Ulla, Pórtico, Vila Comesaña, SYL y El corte inglés. En general se dirigen al mercado de precio. Vila Comesaña es el único dirigido al segmento alto, está ubicado sobre una calle lateral en un barrio alejado y tiene un folleto excepcional. Tiene todas las características de una boutique pero en una gran superficie. Tiene todos los estilos: clásico, moderno, juvenil y rústico.

Se ve una importante presencia de muebles importados de Asia, generalmente piezas chicas y artesanales de relativo bajo precio.

Como se ve en esta rápida descripción, hay muchas posibilidades en cuanto a los canales de comercialización.



3.2 Determinación de los canales más adecuados

Como se ve en detalle en el apartado siguiente, no fue posible establecer alianzas con mayoristas debido a que el producto muebles de algarrobo es desconocido en España. La mejor posibilidad es entonces la comercialización a través de un local propio tal como hace Bosque Nativo. Esto permite conocer en directo contacto con el consumidor los gustos locales y hacer una rápida adecuación del producto.

Una vez consolidado el local de Vigo, la siguiente etapa sería la cadena de tiendas propia. En los últimos meses, Bosque Nativo ha demostrado que puede ser muy rentable y su replicación en otras ciudades puede generar importantes beneficios.

El próximo local claramente debería ubicarse en La Coruña porque:

- a) Es la segunda ciudad en número de habitantes de Galicia.
- b) Pertenece al eje occidental y marítimo que es el de alto crecimiento demográfico.
- c) Está ubicada relativamente cerca de Vigo y bien comunicada por autopista lo que permite sinergias en términos de la distribución (depósito único y distribución centralizada) con la consiguiente ventaja en términos de los costos de estructura.
- d) Es aplicable todo lo aprendido en Vigo respecto de los gustos locales.

Un anticipo para los siguientes locales podría ser localizarlos a lo largo de la costa norte española en dirección hacia el este en las ciudades más importantes (Oviedo, Bilbao, etc). Esto permitiría repetir el esquema de zonas de alta densidad demográfica, de crecimiento poblacional, ciudades mayores y puertos con zonas francas que inauguró el local en Vigo.

Las inversiones requeridas para cada local no son mayores. En efecto, la inversión más importante que consistió en soportar los gastos fijos hasta entender el mercado local ya fue realizada. Básicamente, cada nuevo local requerirá fondos para alquileres adelantados, comisiones y adecuación.

Los fondos para el crecimiento no pueden obtenerse en el mercado financiero español por carecer de garantías, ni en el argentino por la práctica desaparición del crédito. No se ve otra posibilidad que la generación de fondos propios, cosa que es posible a partir de las ventajas producidas por la devaluación.

Respecto de los muebles para cocina y baño se estudió un canal alternativo dirigido a las empresas de construcción al que podrían integrarse otros productos como pisos. Se encontraron los siguientes inconvenientes:

- a) Los muebles para cocina requieren una logística en España mucho más compleja dado que requieren ser armados y ajustados in situ.
- b) El contenido de mano obra argentina es menor lo que les resta competitividad.
- c) Los recursos humanos actuales en Vigo son insuficientes para el desarrollo de un nuevo canal.

- d) Los pisos de algarrobo son menos interesantes aún debido a:
 - a. Requieren tablas largas que son las más escasas.
 - b. Las cotizaciones hechas no resultaron competitivas.
 - c. Dada la escasez relativa del recurso algarrobo resulta más conveniente reservarlo para los productos con mayor valor agregado.
 - d. Tiene muy bajo contenido de mano de obra con lo que no provoca un impacto importante en el empleo.
 - e. El consorcio no dispone de suficiente equipamiento para el secado ni para la fabricación.

Adicionalmente se analizó la venta de muebles bajo especificación del cliente y se descartó por las siguientes razones:

- a) La extensa logística nos pone en desventaja en relación con los fabricantes locales.
- b) Se requeriría un flujo de información mucho más alto que el actual donde ya se aprecian dificultades.
- c) La experiencia piloto hecha con los tableros para EE.UU. según se relata en el apartado siguiente no resultó satisfactoria.

Por estas razones se decidió focalizar Bosque Nativo en los productos y el canal donde tiene más fortalezas, es decir, en la venta de muebles para el hogar (excluidos aquellos para cocina y baño, o con especificaciones del cliente) y a través de tiendas propias. No dudamos en afirmar que hay enormes posibilidades de crecimiento a partir de esta visión.

3.3 Alianzas estratégicas. Planteo y eventual desarrollo

Se analizaron diferentes posibilidades, a saber:

- a) Alianza con un empresario americano para la fabricación de piezas parte.
- b) Alianza con mayorista europeo.
- c) Alianza con fabricantes de carbón.
- d) Alianzas con fabricantes de complementos.

La experiencia en Vigo enseña en sus primeras fases que es necesario tener un claro entendimiento del mercado previamente a instalarse con una inversión directa. La participación en ferias y las exportaciones ocasionales generan información muy valiosa pero puede no ser suficiente. Un paso intermedio, para solucionar este problema, sería establecer una alianza con una empresa local.

Respecto del primer caso, se contactaron diversas empresas con este objetivo para mercados distintos del español, algunas en ocasión de la XXIII Ronda Internacional de Negocios en Esperanza.

A los efectos de presentar el consorcio como una totalidad, se utilizó la figura de Bosque Nativo y se lo caracterizó como sigue:

- a) Es un joint-venture integrado por empresas de Formosa (Argentina) con oficina central en España.
- b) Dispone de una capacidad productiva de 140.000 piés²/mes, reúne 200 trabajadores, ocupa 20.000 m² de instalaciones y cuenta con una tradición industrial de 40 años.
- c) Factura anualmente 10.000.000U\$S y su experiencia exportadora de 10 años incluye a EEUU, Canadá, México, España, Italia, Francia y Chile.
- d) Su integración vertical es completa (obraje, aserradero y carpintería) y su distribución en Argentina alcanza a todo el país.
- e) Manufactura muebles de madera maciza, típicamente de escuadrías importantes y terminación artesanal.
- f) Se especializa en dormitorios de matrimonio, juvenil y bebé, estar, comedor y escritorio.
- g) Utiliza maderas nativas, principalmente la de algarrobo, que se caracteriza por ser de color castaño, resistente, dura, pesada y de gran estabilidad.
- h) Cree en los principios del desarrollo sustentable.

Se logró establecer un fuerte vínculo con el empresario Ronald Bienias con quien se analiza la exportación a EE.UU. de tapas para mesas de tableros alistonados. El volumen del negocio, las características técnicas, los requisitos de calidad y, en especial, la humedad especificada, hacen imposible la provisión del producto a partir de las posibilidades actuales del consorcio, por lo cual se plantea la realización de una instalación a propósito.

Las características básicas aproximadas del proyecto son las siguientes:

Cuadro N° 27: Proyecto Tapas para mesas de tableros alistonados.

Característica	Etapa I	Etapa II
Volumen	1200 m ² /mes	2400 m ² /mes
Facturación FOB	1.000.000 U\$S/año	2.000.000 U\$S/año
Inversión	700.000 U\$S	1.000.000 U\$S
Personal	20 trabajadores	35 trabajadores
Materia Prima	Maderas claras de alta densidad del bosque nativo formoseño	idem
Localización	Ciudad de Formosa	idem

Fuente: Elaboración propia.

Se intentó la fabricación de muestras con el equipamiento actual del consorcio y no se alcanzaron los requisitos especificados. Por otro lado, no se considera posible en las condiciones actuales, afrontar las inversiones que se necesitarían o conseguir la financiación necesaria.

La alianza con un mayorista europeo permitiría acceder rápidamente a un alto número de puntos de venta. Lamentablemente todos los intentos hechos fracasaron por tratarse de un producto novedoso. Ningún mayorista estuvo dispuesto a asumir los riesgos de introducir un producto desconocido en el mercado. Como estrategia general, sería necesario previamente consolidar el local de Vigo para tentar a los mayoristas. Pero una vez logrado esto, es más sencillo y redituable desarrollar una cadena propia o por medio de franchising, por lo que esta alternativa carece de sentido.

La tercera alternativa estudiada, la alianza con productores de carbón, se basó en las ventajas logísticas que se derivarían. La minimización de los costos de transporte marítimo hace conveniente el contenedor de 40 ' para el transporte de los muebles. Típicamente, tal contenedor alcanzaría para satisfacer las ventas de 2 meses de un local. Esta baja frecuencia de llegada de muebles a Vigo genera varios inconvenientes:

- a) Necesidad de asumir pronósticos de ventas en condiciones inciertas.
- b) Tardanza excesiva para reponer productos que se venden por encima de lo pronosticado, lo que produce roturas de stock y pérdida de ventas.
- c) Altos alquileres a pagar en depósito.
- d) Excesivo plazo de entrega en el caso de muebles a pedido o con modificaciones.

El carbón tiene una lógica inversa de los muebles. El valor de un contenedor de 40 ' de carbón es de 6.000 U\$S frente a los 30.000 U\$S en el caso de muebles, y la operación solamente es sostenible cuando hay grandes volúmenes en juego. El alto nivel de tráfico de contenedores permite negociar tarifas más convenientes. Por otro lado, a los productores de carbón formoseños se les hace difícil el marketing usando solamente fax o teléfono, cuando el negocio se basa en las

relaciones personales. Éstas, entonces, son la clave de las ventajas mutuas de la alianza. Los productores de carbón pueden aumentar rápidamente su volumen de exportación a España (en particular a Galicia) gracias a las gestiones de Bosque Nativo in situ, y el consorcio usufructuaría las ventajas logísticas del carbón de dos modos. Uno, accediendo a menores tarifas de fletes, y dos, compartiendo los contenedores lo que permitiría un flujo continuo de muebles en pequeñas cantidades. Se pactó que el 10 % del volumen de cada uno de los contenedores exportados a Vigo por gestiones realizadas por Bosque Nativo quedaría disponible para ser ocupado por muebles sin cargo para ésta, a modo de comisión por ventas.

En el Anexo V se detallan las características técnicas y los precios del carbón ofrecido.

En Galicia se ubicó y contactó al principal distribuidor de carbón de la región. Se sostuvieron numerosas reuniones y se hicieron visitas mutuas a las respectivas instalaciones. Cuenta con 3 depósitos con un total de 10.000 m², 1 autoelevador, 2 máquinas para procesar leña y 3 camiones de 3.500 kg para la distribución. Es una típica empresa familiar con 20 años en la actividad. Actualmente compra a un gran importador que trae el producto del noroeste de la Argentina. Consume 10 contenedores por mes. Se le planteó la idea de proveerle el carbón desde Formosa en exclusividad a través de una relación de mutua confianza y dependencia. Manifestó algunas precauciones iniciales pero finalmente se mostró interesado en la alianza, sobre todo a partir de la posibilidad de recibir carbón de mejor calidad. En la actualidad, su principal insatisfacción reside en que es generador de chispas, lo que lo hace peligroso para el uso en restaurantes y es causante de reclamos de sus clientes.

Para asegurar la competitividad del carbón formoseño se indagó el circuito logístico que realiza el proveniente del noroeste de Argentina para llegar a Santiago de Compostela donde se ubican los depósitos. Dado que el valor del carbón es muy bajo en relación con su volumen, los costos logísticos son determinantes de su competitividad. Se determinó que va en buques hasta Bilbao, desde allí por tren (RENFE) hasta Vigo y finalmente con camión portacontenedor hasta Santiago.

El gran atractivo para las dos partes, los productores de carbón formoseños y el distribuidor gallego, es apropiar conjuntamente el margen del actual importador español. En teoría, llegar a un acuerdo en el precio debía ser sencillo dado que tratándose de un commodity es ampliamente conocido su valor en las diferentes etapas de comercialización. Más aún cuando los productores formoseños ya habían concretado una primera venta de un contenedor al importador español que proveía de carbón al distribuidor gallego. Lamentablemente no fue así y también se frustró esta alternativa.

Finalmente, se analizaron las posibilidades de alianzas con fabricantes argentinos de productos complementarios de los muebles en el sentido de que pudieran ser

comercializados a través del mismo local. Se analizaron artículos textiles para el hogar, objetos de decoración e iluminación. Las ventajas para los fabricantes argentinos, sobre todo para los que carecen de experiencia exportadora, es el acceso inmediato a un punto de venta en España. Para Bosque Nativo, la posibilidad es atractiva en el sentido de obtener un margen por la venta de estos productos y de posicionarse en un segmento más abarcativo que el de muebles, acercándose a la idea de la decoración integral. El arco de posibilidades con los complementos es amplísimo y no se pudo recorrer totalmente.

A pesar de que ninguna de las alianzas propuestas logró fructificar en el corto lapso que duró esta asistencia, queda la convicción de que a partir de la avanzada "muebles de algarrobo en Vigo" se abren numerosas posibilidades en diferentes áreas, a saber:

- a) Otros productos de origen formoseño
- b) Otros fabricantes de muebles
- c) Fabricantes argentinos de complementos

3.4 Elaboración del Manual

El aprendizaje que deja la experiencia de Bosque Nativo en cuanto a los canales de comercialización remite a las mismas conclusiones ya enunciadas en los capítulos anteriores y que se presentan a continuación.

RECOMENDACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Un consorcio de exportación es en esencia una alianza de empresas con productos similares para atender mercados externos. La cooperación permite alcanzar la masa crítica necesaria para alcanzar el mercado internacional. Pero este objetivo choca contra la realidad de que en el mercado interno las empresas, real o potencialmente, compiten. Cooperación y competencia, éstos son los polos de la contradicción que subyace en el consorcio y es la causa principal de la dificultad para su conducción.

Este trabajo pretende hacer aportes que contribuyan a superar este conflicto central, para lo cual se enuncian recomendaciones en los cinco aspectos que lo determinan:

- Perfil del líder del consorcio
- Dirección estratégica del consorcio
- Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio
- Visión y agenda compartidas
- Focalización de cada empresa

La experiencia de Formoexport y de Bosque Nativa es particularmente rica y deja muchas enseñanzas que deben ser capitalizadas para futuros emprendimientos. No obstante, esta experiencia responde a un solo caso, con un solo producto, a través de un único canal y en un contexto inédito; todo lo cual debería alentar a evaluar con prudencia la extensión de estas conclusiones a otros consorcios. Hecha esta salvedad, a continuación se detallan las recomendaciones centrales para la conformación de futuros consorcios de exportación.

Perfil del líder del consorcio

El perfil del líder debería reunir un adecuado balance de competencias técnicas y conductuales. Entre las primeras, marketing y lenguas, y entre las segundas, habilidades para la comunicación efectiva y para el trabajo en grupo. No es posible priorizar unas en detrimento de las otras, ambas son esenciales para el cumplimiento de su cometido.

La siguiente es la descripción del perfil que se requiere para desempeñar con éxito la tarea:

- a) Título universitario en una carrera vinculada con la administración de empresas.
- b) Posgrado relacionado con los negocios, el marketing o el comercio exterior.
- c) Idiomas. Dominio de inglés escrito y hablado. Conocimientos de una segunda lengua hablada en los mercados americano o europeo adonde típicamente se exportarán nuestros productos (portugués, italiano, francés o alemán).
- d) Conocimientos de PC. Dominio de los programas utilitarios de uso común.

- e) Experiencia exitosa en la gestión de empresas y en el liderazgo de recursos humanos
- f) Conocimientos de marketing. Análisis de mercados y detección de oportunidades.
- g) Conocimientos de comercio exterior y logística internacional.
- h) Vocación por la calidad.
- i) Conocimiento de los productos que se ofrecerán.
- j) Conocimiento de las tecnologías de fabricación.
- k) Conocimiento de costos y contabilidad de gestión.
- l) Disponibilidad para viajar frecuentemente.
- m) Capacidad para el trabajo en grupo.
- n) Habilidades interpersonales (inteligencia emocional).
- o) Habilidades para la comunicación efectiva.
- p) Manejo de conflictos.
- q) Autonomía.
- r) Automotivación.
- s) Pensamiento estratégico.
- t) Capacidad de negociación
- u) No estar vinculado a ninguna de las empresas del consorcio.

En suma, se requieren las competencias propias de la gerencia general más las habilidades necesarias para conducir una organización que tiene la particularidad de que los socios son también sus proveedores. Puede ocurrir que la calificación profesional así definida supere a las de los titulares de las empresas. En este caso también se requiere cierta disposición para la docencia, de manera tal que los socios puedan alcanzar con su guía las competencias que se necesitan para participar del comercio internacional.

Por último, este perfil se recomienda a partir de la realidad actual de la Argentina y de sus empresas, que hace imperiosa la necesidad de incrementar las exportaciones rápidamente. En esta situación de crisis no hay tiempo para el desarrollo de los recursos humanos alocados a este objetivo y éstos deben contar con la calificación profesional necesaria para producir resultados inmediatamente.

Dirección estratégica del consorcio

El consorcio debería asegurarse a sí mismo una conducción estratégica eficaz que tome las decisiones fundamentales oportunamente, más aún cuando la propia naturaleza de la exploración de nuevos mercados o el contexto de crisis obligan a resoluciones rápidas.

Cuando el acceso al mercado internacional se plantea a partir de las primeras fases (exportaciones, alianzas con operadores locales) el problema de la dirección no es serio dado que las decisiones son simples y las inversiones y gastos involucrados son relativamente bajos. Los inconvenientes se plantean cuando se arriba a fases de mayor compromiso como es el caso de las inversiones en distribución o en instalaciones industriales, que es la situación de Bosque Nativo.

En las primeras fases una conducción colegiada puede ser suficiente, pero resulta absolutamente inadecuada para las siguientes etapas. Normalmente habrá una gran diversidad de tamaños y capacidades entre las empresas del mismo consorcio, lo que plantea las preguntas de cómo se repartirán las cargas y los beneficios entre las mismas. La solución igualitaria, que iguala los aportes a los de la más pequeña, puede ser insuficiente. Una solución que reparta las cargas según las posibilidades de cada una no se compadece con la distribución igualitaria de los beneficios.

En Bosque Nativo se ensayaron diversas soluciones para este problema:

- a) La participación y el consenso de todas las empresas.
- b) El comité ejecutivo formado por las empresas más activas.
- c) El liderazgo de la más grande.
- d) Empowerment de la gerencia profesional a partir de un plan estratégico consensuado.

Todas, a su turno, fracasaron por razones que se explican en el apartado que aborda la problemática de la articulación de las empresas en el consorcio.

La solución se complica más aún cuando la propia operación del canal de ventas puede reportar beneficios importantes. Una alternativa superadora de esta situación es participar la propiedad de las inversiones en el país de destino según los aportes financieros de cada protagonista, de manera tal que el control queda para aquellos que asumen mayores riesgos y se comprometen más con el proyecto, que es la lógica de cualquier emprendimiento. Ésta es la solución que explora actualmente Formoexport.

Cualquiera sea la solución adoptada, el consorcio necesita de una conducción fuerte y estable que debe ser establecida desde el inicio so pena de caer en la inacción al afrontar los conflictos y las crisis que inevitablemente se presentarán. Recomendamos que esta fortaleza y estabilidad esté fundada tanto en acuerdos como en claros instrumentos legales.

Perfil adecuado de las empresas para integrar un consorcio

Como hemos visto, una gran divergencia en tamaños y capacidades entre las empresas puede no colaborar con el éxito del conjunto. Idealmente, cada empresa debería significar un aporte concreto que beneficie al conjunto, al tiempo que, su participación le permita también obtener beneficios para sí misma. Esta complementariedad permitiría un balance entre lo que cada una aporta y lo que recibe. Si este balance no se realiza, las que más aportan pierden motivación y las que más reciben se vuelven reprochables, lo que resiente la relación.

Los aspectos que se deberían tener presentes al elegir las empresas para conformar un consorcio deberían ser los siguientes:

- a) Capacidades máximas. Ninguna empresa debería superar la masa crítica que se requiere para acceder al mercado internacional. Si fuera así no

tendría la suficiente motivación para participar activamente del consorcio y podría ser percibida como monitoreando las acciones de exportación de las otras empresas que, en definitiva, son sus competidores en el mercado interno.

- b) Capacidades mínimas. La calidad de sus productos debe ser armónica con el mercado objetivo. Los demás aspectos de la empresa no necesitan superar un nivel mínimo porque la pertenencia al consorcio produce la masa necesaria; pero si la calidad no alcanza este nivel, puede terminar siendo un contrapeso importante para las otras.
- c) Fortalezas diferenciales. Cada empresa debe aportar al conjunto al menos una fortaleza que las otras no dispongan para que el conjunto se beneficie por la presencia de cada una.
- d) El conjunto resultante debe reunir la totalidad de los aspectos que se requieren para participar del comercio internacional. Entre éstos, volumen, tecnología, calidad, capacidad financiera, contactos, etc. La falta de alguna fortaleza esencial debería ser llenada por medio de la búsqueda de las empresas que pudieran aportarla.
- e) Vocación asociativa. Las empresas de dimensión adecuada para integrar un consorcio son básicamente familiares. Los propietarios normalmente infunden su personalidad fuertemente en sus organizaciones. Si no está presente la vocación asociativa en la cultura de la empresa es muy difícil que aporte al éxito del conjunto. Esta vocación se puede evaluar a partir de experiencias anteriores.
- f) Ausencia de rivalidad manifiesta. La incorporación de rivales en el consorcio puede conducir a conflictos y parálisis a la hora de la toma de decisiones. No es de extrañar la presencia de rivalidad cuando las empresas compiten por el mercado interno.

Visión y agenda compartidas

Mantener la identidad de cada empresa pero trabajar con un mismo norte es un ejercicio difícil. Un camino para lograrlo es el desarrollo de una visión y de una agenda compartidas a través del intercambio de opiniones hasta lograr el consenso.

Los pasos para el establecimiento de una visión y de una agenda compartidas son los siguientes:

- a) Definición consensuada de la misión del consorcio. Incluye alcance del negocio actual y futuro (productos, segmentos y ámbito geográfico) y el modo de competir.
- b) Explicitación de las relaciones entre los protagonistas.
- c) Fijación de objetivos. Metas numéricas en plazos determinados (volumen de ventas o participación en el mercado). Discusión sobre las estrategias básicas: ¿Crecimiento o rentabilidad?
- d) Determinación de políticas.
- e) Establecimiento de los valores. Por ejemplo la cooperación y la voluntad asociativa.

- f) Caracterización del contexto en que se desenvuelve el consorcio.
- g) Identificación de las tendencias que se definen en el contexto.
- h) Discusión acerca de la agenda estratégica, que debe incluir todos los aspectos relevantes para cada área funcional del consorcio (marketing, manufactura, finanzas, tecnología, recursos humanos y abastecimientos)
- i) Planteo de posibles alianzas.
- j) Desarrollo de planes para cada punto de la agenda estratégica con metas definidas.
- k) Seguimiento y corrección de desvíos.

Las reuniones para ser efectivas necesitan ser programadas, periódicas, con temario preestablecido, con el material relevante para la reunión distribuido con anticipación y deben contar con la presencia del responsable del consorcio como moderador.

Focalización de cada empresa

Si la rivalidad se establece dentro del consorcio aparecen trabas para su operación. Una manera de evitarla es determinar claros roles para cada empresa que no se superpongan entre sí. Existe una gran gama de posibilidades para los roles que pueden ser tanto funcionales como operativos.

La focalización de cada empresa debe estar basada en sus competencias diferenciales, es decir, en aquellos aspectos donde tiene ventajas respecto de los demás integrantes del consorcio. Para identificar estas ventajas diferenciales es necesario hacer un análisis de fortalezas y debilidades de cada una de las empresas. Las fortalezas pueden yacer en cualquier área de la organización (marketing, manufactura, finanzas, tecnología, recursos humanos y abastecimientos). Sin embargo, su aprovechamiento conjunto requiere el establecimiento de un vínculo importante que puede necesitar un tiempo muy largo para su maduración.

Para un consorcio de exportación formado por empresas de tamaño pequeño o mediano, que son las que necesitan agruparse para acceder al mercado internacional, la forma más sencilla de establecer roles diferenciales es a través del producto. Esto permite preservar la identidad e independencia de cada integrante. Como las empresas ya son competidoras en el mercado interno, desarrollan naturalmente diferenciaciones en los productos. Estas diferencias pueden ser aprovechadas para establecer la focalización.

Idealmente, el abanico de productos de un consorcio debería cumplir dos condiciones aparentemente contrapuestas:

- a) La totalidad de los productos deben ser suficientemente similares como para permitir un marketing común. El eje distintivo puede ser elegido de una amplia gama de posibilidades (origen, materia prima, tecnología, tradición, etc) y debe permitir una diferenciación respecto de los competidores en el mercado objetivo. En el caso de Formoexport el elemento común fue el

concepto "muebles macizos de algarrobo y de otras maderas del bosque nativo formoseño". Este concepto dejó fuera otros productos de las empresas del consorcio tal como pinceles, juguetes didácticos, pisos, madera para construcción y para carpintería rural. También quedaron fuera los muebles producidos total o parcialmente a partir de laminados, o que simularan secciones importantes cuando en realidad no lo eran. Otros productos debieron ser rediseñados para eliminar los laminados en fondos de cajones o de muebles, los que fueron reemplazados por machimbres.

- b) Los productos de cada empresa deben ser suficientemente diferentes como para evitar la competencia dentro del consorcio. La diferenciación se puede hacer a partir del estilo, el segmento de precio al que apuntan o cualquier otra segmentación. En el caso de Formoexport se definieron tres colecciones (Concordia, Armonía y Equilibrio) que apuntan a tres segmentos de precio diferentes. Dentro de cada colección se repartieron los ambientes o las piezas individuales según las fortalezas de cada empresa. Se encontraron ventajas claramente distinguibles y complementarias. En un caso una empresa se enorgullece de hacer productos de escuadrías grandes y, por lo tanto, de gran valor. En las antípodas, otra resalta su capacidad para hacer muebles a partir de escuadrías pequeñas, lo que a partir de generar mayores aprovechamientos de la madera es considerada una posición verde. Una tercera, se distingue por su audacia en el diseño dado que incluye artesanías aborígenes en sus creaciones.

La condición de que la totalidad de los productos ofrecidos por el consorcio sean suficientemente similares como para permitir un marketing común es esencial para que se produzca el efecto sinérgico. Si los productos no pueden compartir el mismo canal y la misma comunicación (publicidad, promoción) no se puede producir la ventaja de costo o la creación de valor a partir de la alianza que implica el consorcio. El ahorro de costo se obtiene por el uso común del mismo canal y la misma comunicación. La creación de valor se manifiesta a partir de poder ofrecer un abanico de productos muy completo que sería imposible para cada empresa individualmente.

Bosque Nativo vivió la experiencia de intentar vender pisos a través de la misma tienda o desarrollando un canal alternativo. Concluyó en un fracaso por dos razones. Primero, porque la tienda no era el canal adecuado y segundo, porque la dedicación de recursos al desarrollo de un nuevo canal generó críticas de algunos de los socios debido a que no era usufructuable por todos.

Esencialmente, un consorcio de exportación no es más que la apertura de un nuevo canal de comercialización compartido por un conjunto de empresas. Lograr la articulación de los productos de cada una manteniendo las diferencias e integrándolos en una realidad más abarcativa pero coherente es la forma más sencilla de integrar a las empresas.

La selección de las empresas a integrar en un consorcio debe asegurar que se integren armónicamente estas diferencias en los productos. Aquéllas que no

tengan un rol claro pueden ver dificultada su pertenencia al grupo, cosa que se ha verificado en Formoexport.

ANEXO I

Tablero de Comando

Ejemplo de información de stocks

Línea Concordia	Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)		
						Calc.	Real	Local Dto. 1 Dto.
Ambiente Pieza								
Dormitorio matrimonio								
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Española		I	3	3	0	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m	Española		I	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Torneada		I	3	1	2	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m	Torneada		I	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Tablero		I	0	0	0	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m	Tablero		I	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Capitolio		I	0	0	0	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m	Capitolio		I	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Renacimiento	160x127x200	MV	0	0	0	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m	Renacimiento		MV	0	0	0	0	0
Mesilla (mesa de luz) con 3 cajones	No tiene	55x61x45	MV	0	0	0	0	0
Mesilla (mesa de luz)	Florenzia	58x65x45	MV	18	8	10	8	2
Mesilla (mesa de luz) con 1 puerta y 1 cajón	No tiene	46x65x38	MV	8	2	6	5	2
Coqueta (cómoda) con 3 cajones grandes y 2 chicos	Florenzia	138x85x50	MV	8	2	6	5	1
Coqueta (cómoda) de 6 cajones	No tiene	140x75x45	MV	3	0	3	3	1
Espejo	Renacimiento	104x119x8	MV	1	1	0	0	0
Espejo	Salvat	102X110X6	MV	0	0	0	0	0
Espejo	Recto	60x90x3	MV	0	0	0	0	0
Chifonier de 6 cajones	No tiene	73x135x45	MV	0	0	0	0	0
Dormitorio juvenil								
Cama individual para colchón de 1,05 m	Tablero	112x120x200	I	2	0	2	2	1
Dormitorio bebé (no tiene)								
Comedor								
Mesa redonda extensible de 1,20 a 1,60 m	Base torneada	120/160x76	MV	2	2	0	0	0
Mesa semioval extensible de 1,60 a 2,00 m	Base torneada	160/200x76x80	MV	3	2	1	3	1
Mesa semioval extensible de 1,80 a 2,30 m	Base torneada	180/230x76x90	MV	2	0	2	2	2
Mesa rectangular extensible de 1,40 a 1,80 m	Base corazón	140/180x76x80	MV	2	1	1	1	1

Mesa rectangular extensible de 1,60 a 2,00 m	Base corazón	160/200x76x80	MV	0	0	0	0	0	0
Mesa rectangular extensible de 1,80 a 2,30 m	Base corazón	180/230x76x90	MV	2	2	0	1	1	1
Silla en madera patas rectas	Amadeus		MV	10	0	10	10	7	7
Silla en madera patas torneadas	Amadeus		MV	20	16	4	16	16	16
Silla patas torneadas asiento y respaldo tapizado en piel	Amadeus		MV	14	0	14	14	8	8
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 0,90 m	Francés	90x207x48	MV	3	0	3	4	1	3
Aparador sin cristalero de 0,90 m	Francés	90x92x48	MV		0	0	0	0	0
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 1,30 m	Francés	130x207x48	MV	3	0	3	3	1	2
Aparador sin cristalero de 1,30 m	Francés	130x92x48	MV		1	-1	0		0
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 1,80 m	Francés	180x207x48	MV	2	1	1	3	1	2
Aparador sin cristalero de 1,80 m	Francés	180x92x48	MV		0	0	0	0	0
Estar									
Sillón de 1 cuerpo con almohadones de piel	Imperio		MV	8	0	8	8	3	5
Sillón de 2 cuerpos con almohadones de piel	Imperio		MV	2	0	2	2	2	2
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	70x41x70	MV	4	0	4	5	1	4
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	90x41x70	MV	3	1	2	1	1	1
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	120x41x80	MV	4	0	4	1	1	1
Vitrina 2 puertas cristales enteros sin biselar	Capilla	100x188x47	MV	2	0	2	2	1	1
Vitrina 2 puertas cristales repartidos sin biselar	Capilla	100x188x47	MV	2	0	2	2	1	1
Escritorio									
Escritorio con 9 cajones	No tiene	140x80x65	MV	0	0	0	0	0	0
Escritorio con 5 cajones	No tiene	110x80x53	MV	3	0	3	3	3	3
Alzada para escritorio con 5 cajones	No tiene	110x102x53	MV	1	0	1	1	1	1
Biblioteca con 2 puertas vidriadas de 1,00x2,00x0,35 c/estantes	No tiene	100x200x35	MV	2	0	2	2	2	1

Línea Armonía	Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)		
						Calc.	Real	Local
Dormitorio								
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m	Barroco	160x135x200	MV	0	0	0	0	0
Cabecero para camá matrimonio colchón de 1,50 m	Barroco		MV	0	0	0	0	0
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m	Salvat	160x116x200	MV	0	0	0	0	0
Cabecero para camá matrimonio colchón de 1,50 m	Salvat		MV	0	0	0	0	0
Mesilla (mesa de luz) con 1 puerta, 1 cajón y revistero	No tiene	59x64x36	I	6	0	6	4	2
Mesilla (mesa de luz) con doble puerta	No tiene		I	6	0	6	5	2
Coqueta (cómoda) con 4 cajones grandes, 1 chico y 1 puerta, de 1,20 m	No tiene		I	3	1	2	2	1
Coqueta (cómoda) con 4 cajones grandes, 1 chico y 1 puerta, de 1,45 m	No tiene		I	3	0	3	3	1
Espejo	Barroco	125x112	MV	0	0	0	0	0
Chifonier de 6 cajones	No tiene	68x116x42	A	8	0	8	7	1
Dormitorio juvenil								
Camá individual para colchón de 0,95 m	Trineo		I	2	0	2	2	1
Dormitorio bebé (no tiene)								
Camá cuna funcional cajonera, corralito y cajonera con pañalera de 3 cajones			AN	1	1	0	0	0
Camá cuna funcional cama nido, corralito y cajonera con pañalera de 3 cajones			AN	1	1	0	0	0
Comedor								
Mesa rectangular extensible de 1,00 a 1,40 m	Base Country	100/140x76x70	MV	8	3	5	5	2
Mesa cuadrada fija con cerámica	No tiene	101x76x101	A	3	1	2	2	1
Mesa cuadrada fija chica con cristal	No tiene		EP	2	0	2	2	2
Mesa cuadrada fija mediana con cristal	No tiene		EP	2	0	2	2	2
Mesa cuadrada fija grande con cristal	No tiene		EP	2	0	2	1	1
Mesa rectangular fija chica con cristal	No tiene		EP	2	1	1	1	1
Mesa rectangular fija grande con cristal	No tiene		EP	2	0	2	2	1
Silla de madera (2 brazos)	Palmera	43x100x39	A	36	14	22	16	12
Silla de madera (x)	Olimpic	44x98x40	MV	16	4	12	12	4
Silla de madera (3 brazos)	Patagonia	44x98x40	MV	20	16	4	2	2
Aparador con cristalero de 1,50 m	Carlos V		I	2	0	2	2	1

Aparador sin cristalero de 1,50 m (60%)		Carlos V		I	0	0	0	0
Estar								
Futón cama de 2 plazas	No tiene	MV	0	0	0	0	0	0
Colchón para futón	No tiene	MV	130x190	0	0	0	0	0
Revistero para futón	No tiene	MV		0	0	0	0	0
Funda para futón	No tiene	MV		0	0	0	0	0
Sillón 1 cuerpo con almohadones de piel	No tiene	A	6	6	0	0	0	0
Sillón 2 cuerpos con almohadones de piel	No tiene	A	3	2	1	2	1	1
Mesa de centro (ratona) cuadrada con cajón, tapa de madera y artesanía	No tiene	A	5	1	4	5	1	1
Mesa de centro (ratona) con cajón, 3 cristales y con artesanías	No tiene	A	6	5	1	1	1	1
Mesa de centro (ratona) cuadrada con cajón y cristal	No tiene	A	9	3	6	3	1	1
Mesa esquinera rectangular con cajón y artesanía, tapa de madera	No tiene	A	5	4	1	0	0	0
Mesa de centro (ratona) sin estante con tapa de cristal cuadrada	No tiene	EP	3	0	3	2	1	1
Mesa de centro (ratona) sin estante con tapa de cristal rectangular	No tiene	EP	3	0	3	3	1	1
Mesa de centro (ratona) con estante y tapa de cristal cuadrada	No tiene	EP	3	1	2	2	1	1
Escritorio								
Escritorio con 2 cajones patas torneadas	No tiene	AN	1	0	1	1	1	1

Petit y complementos		Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)				
Ambiente	Pieza						Calc.	Real	Local	Dto. 1	Dto.
Petit muebles											
	Galán de noche (perchero valet)	No tiene		EP	20	2	18	15	2	3	1
	Sillón mecedor tapizado en piel	No tiene		EP	15	3	12	10	2	4	4
	Mesa redonda de 0,65 m	Parquet		EP	15	0	15	10	2	8	8
	Mueble de TV y audio con ruedas	No tiene		MV	3	0	3	2	1	1	1
	Mueble de TV y video con ruedas	No tiene		MV	4	2	2	2	1	1	1
	Mueble audio con 2 puertas vidriadas y 1 cajón con ruedas	No tiene		A	5	0	5	5	1	4	4
	Revistero	No tiene		AN	3	1	2	2	2	2	2
	Revistero plegable	No tiene		AN	3	0	3	3	3	3	3
	Cristalero de 0,80 m de altura	No tiene		AN	3	1	2	2	1	1	1
	Cristalero de 1,20 m de altura	No tiene		AN	3	2	1	1	1	1	1
	Cristalero de 1,60 m de altura	No tiene		AN	3	3	0	2	2	2	2
	Portamacetas	No tiene	46x46x46	A	13	2	11	11	4	1	1
	Reloj con péndulo	No tiene	30x45x10	MV	0	0	0	0	0	0	0
	Reloj octogonal	No tiene	30x30x10	MV	0	0	0	0	0	0	0
	Tabla para queso o asado chica	No tiene		MV	0	0	0	0	0	0	0
	Tabla para queso o asado grande	No tiene		MV	0	0	0	0	0	0	0
	Mueble de entrada (perchero) simple con paraguero sin espejo	No tiene		AN	1	0	1	1	1	1	1
	Mueble de entrada (perchero) con paraguero y espejo	No tiene		AN	2	0	2	2	2	2	2
	Mesa de arrime con artesanía	No tiene	100x80x45	A	5	1	4	4	1	1	1
	Silla escalera	No tiene		EP	18	8	10	7	7	7	7
	Banqueta plegable	No tiene		EP	58	37	21	18	12	12	12
	Sillón plegable	No tiene		EP	30	2	28	23	23	23	23
	Perchero infantil	No tiene		EP	15	0	15	15	2	13	13
	Bodega para 12 botellas	No tiene	45x72x25	MV	0	0	0	0	0	0	0
	Bodega para 18 botellas	No tiene	45x102x25	MV	0	0	0	0	0	0	0
	Bodega para 36 botellas	No tiene	81x102x25	MV	0	0	0	0	0	0	0

Entrega diferida		Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)			
Ambiente Pieza							Calc.	Real	Dto. 1 Dto. 1 Dto. 1	
Dormitorio										
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Española	155x130x215	I	6	0	6	0	6	6	2
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Española		I	0	0	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Torneada	151x101x200	I	2	0	2	0	2	2	1
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Torneada		I	0	0	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Tablero	145x121x200	I	1	0	1	0	1	1	1
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Tablero		I	0	0	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,40 m	Capitolio	155x129x200	I	1	0	1	0	1	1	1
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Capitolio		I	0	0	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Renacimiento	150x127x200	MV	3	0	3	0	3	3	1
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Renacimiento		MV	0	0	0	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Barroco		MV	0	0	0	0	0	0	1
Cama matrimonio para colchón de 1,40 m	Barroco	150x135x200	MV	5	1	4	0	0	0	0
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m	Barroco	170x135x200	MV	1	0	1	0	1	1	1
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m	Salvat		MV	0	0	0	0	0	0	0
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,60 m	Salvat		MV	0	0	0	0	0	0	0
Armario con alzada de 1,00 m	No tiene	100x240x52	MV	1	0	1	0	1	1	1
Armario con alzada de 1,50 m	No tiene	150x240x52	MV	1	0	1	0	1	1	1
Armario con alzada de 2,00 m	No tiene	200x240x52	MV	1	0	1	0	1	1	1
Comedor										
Mesa semioval extensible de 2,00 a 2,50 m	Base torneada	200/250x76x100	MV	1	0	1	0	1	0	0
Mesa semioval extensible de 2,50 a 3,00 m	Base torneada	250/300x76x100	MV	0	0	0	0	0	0	0
Mesa rectangular extensible de 2,00 a 2,50 m	Base corazón	200/250x76x100	MV	1	1	0	0	0	0	0
Mesa rectangular extensible de 2,50 a 3,00 m	Base corazón	250/300x76x100	MV	1	0	1	0	1	0	0
Aparador con cristalero de 2,20 m	Francés	220x207x48	MV	2	0	2	0	2	2	2
Aparador sin cristalero de 2,20 m	Francés	220x92x48	MV	1	1	-1	1	1	1	1
Aparador con cristalero de 2,00 m	Carlos V		I	2	0	2	0	2	2	1
Aparador sin cristalero de 2,00 m (60%)	Carlos V		I	0	0	0	0	0	0	0

Estar

Sillón 3 cuerpos con almohadones de piel

Imperio

MV

3

0

3

0

Ofertas	Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)			
						Calc.	Real	Local Dto. 1 Dto.	
Ambiente Pieza									
Dormitorio									
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m	Fernando		AN	2	1	1	2	1	1
Mesilla (mesa de luz)	Fernando		AN	4	4	0	0	0	
Coqueta (cómoda) con banqueta	Fernando		AN	2	2	0	0	0	
Cama individual para colchón de 1,05 m	Fernando		AN	1	0	1	2	1	1
Cabecero para somier de 1,40 m	Rombo		EP	2	2	0	1	1	
Cabecero para somier de 1,40 m	Palmera		EP	2	1	1	1	1	
Cabecero para somier de 0,90 m	Palmera		EP	3	2	1	0		
Mesilla (mesa de luz)	Parquet		EP	10	6	4	8	4	
Mesilla (mesa de Luz) para tapa de mármol	Parquet		EP	4	0	4	4	2	
Coqueta (cómoda) con 8 cajones	Parquet		EP	4	3	1	2	1	
Coqueta (cómoda) con botinero	Parquet		EP	2	0	2	2	1	1
Coqueta (cómoda) para tapa de mármol	Parquet		EP	2	0	2	2	1	
Espejo	Trípico		AN	2	2	0	0		
Chifonier de 6 cajones	Parquet		EP	2	2	0	0		
Chifonier con botinero	Parquet		EP	2	2	0	0		
Chifonier de 6 cajones con puerta	No tiene		A	8	4	4	1	1	
Dormitorio juvenil									
Cabecero y piecero para colchón de 1,05 m	Fernando		AN			0	0		
Comedor									
Mesa rectangular fija con patas torneadas de 1,60 m	Parquet		A	5	4	1	0		
Mesa cuadrada fija de 1,50 x 1,50 m con cerámica	No tiene		A	2	0	2	2	1	1
Aparador con cristalero de 1,12 m	No tiene		AN	2	1	1	2	1	1
Aparador con cristalero de 1,85 m	No tiene		AN	2	1	1	1	1	1
Aparador con alzada de 1,00 m	Darel		I	2	0	2	2	1	1
Aparador con alzada de 1,50 m	Darel		I	2	1	1	2	2	
Aparador con cristalero de 2,00 m	Capilla		I	1	0	1	1	1	
Aparador con cristalero de 2,00 m con portaTV	Capilla		I	1	0	1	1	1	1

	S2	EP	16	4	12	8	2
Silla asiento de cuero		EP					
Estar							
Barra bar en L	No tiene	AN	2	1	1	1	1
Alzada de la barra bar	No tiene	AN	1	0	1	1	1
Banquetas giratorias para bar tapizadas	No tiene	AN	4	2	2	2	2
Banco de 2 cuerpos sin almohadones	Aurora	AN	2	2	0	0	0
Banco de 1 cuerpo sin almohadón	Aurora	AN	2	2	0	0	0
Sillón 1 cuerpo con asiento de piel	No tiene	EP	4	4	0	0	0
Sillón 2 cuerpos con asiento de piel	No tiene	EP	2	2	0	0	0
Escritorio							
Escritorio para computación con alzada	No tiene	A	4	0	4	1	1
Petit muebles							
Sillón asiento de cuero	Madersil	MV	20	15	5	5	2
Macetero de quebracho colorado	No tiene	AN	1	1	0	0	0
Mesa para fax con ruedas	No tiene	EP	20	4	16	12	5
Mesa de arime con patas torneadas	No tiene	I	5	4	1	0	0
Bandeja para copetín con base plegable 0,46 x 0,96 m	No tiene	EP	7	5	2	1	1
Bandeja para copetín con base plegable 0,56 x 1,03 m	No tiene	EP	7	0	7	0	0
Perchero	Tonet	AN	3	1	2	2	2
Perchero infantil	Caballo	EP	15	0	15	15	2
							13

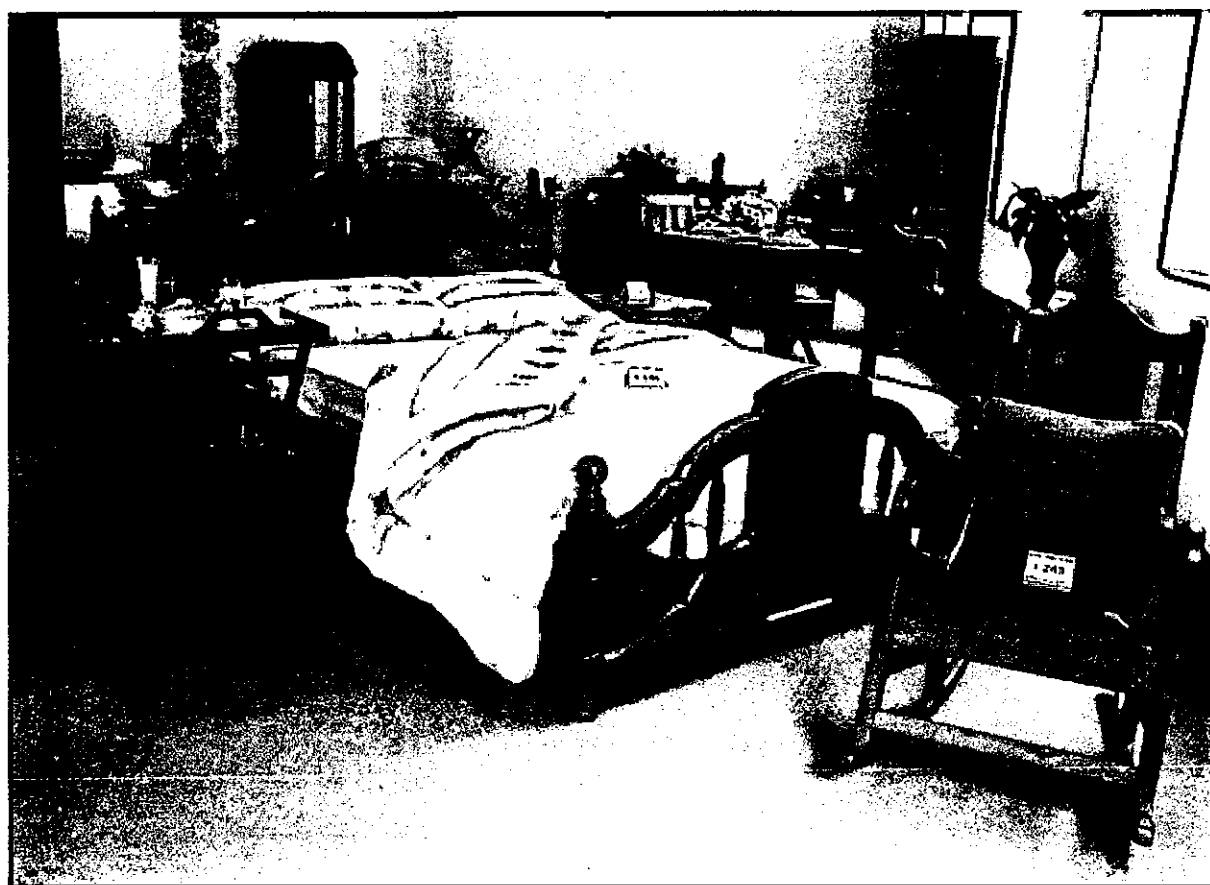
Disponibles	Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Env. (u)	Entr. (u)	Stock (unidades)			
						Calc.	Real	Local	Dto. 1
Silla con bastidor tapizado en piel	Francesa		MV	10	0	10	10	10	
Silla tapizado en piel	Francesa		MV	8	0	8	8	1	7
Silla tapizado en tela	Luis XIII		MV	8	0	8	8	1	7

ANEXO II

Fotografías del local al 30 de abril de 2002



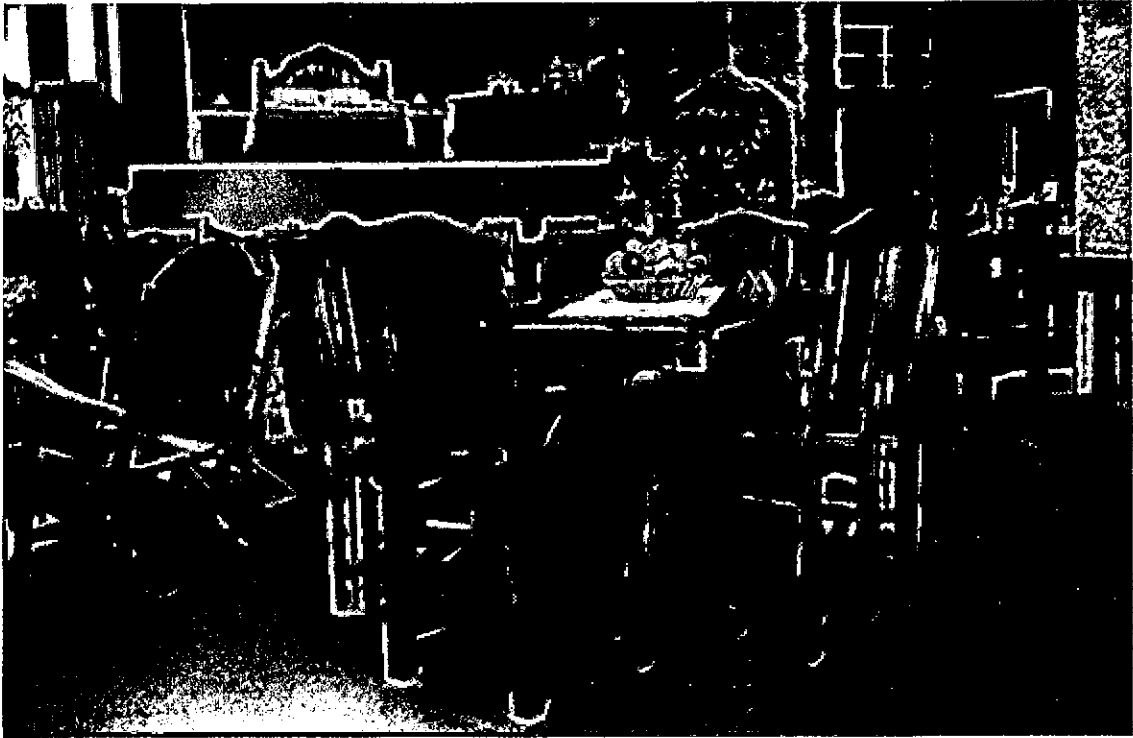
Vista exterior del local



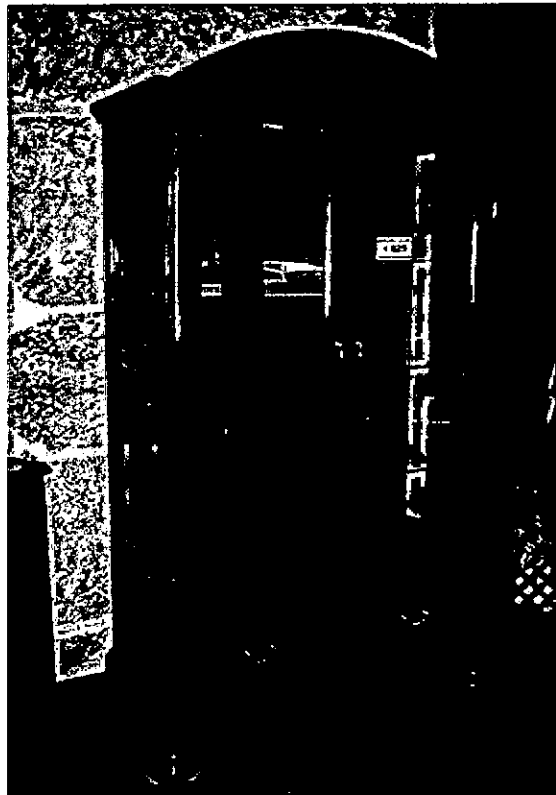
Interior del local, espacio entre arcos y vidrieras que dan a la calle Marqués de Valladares



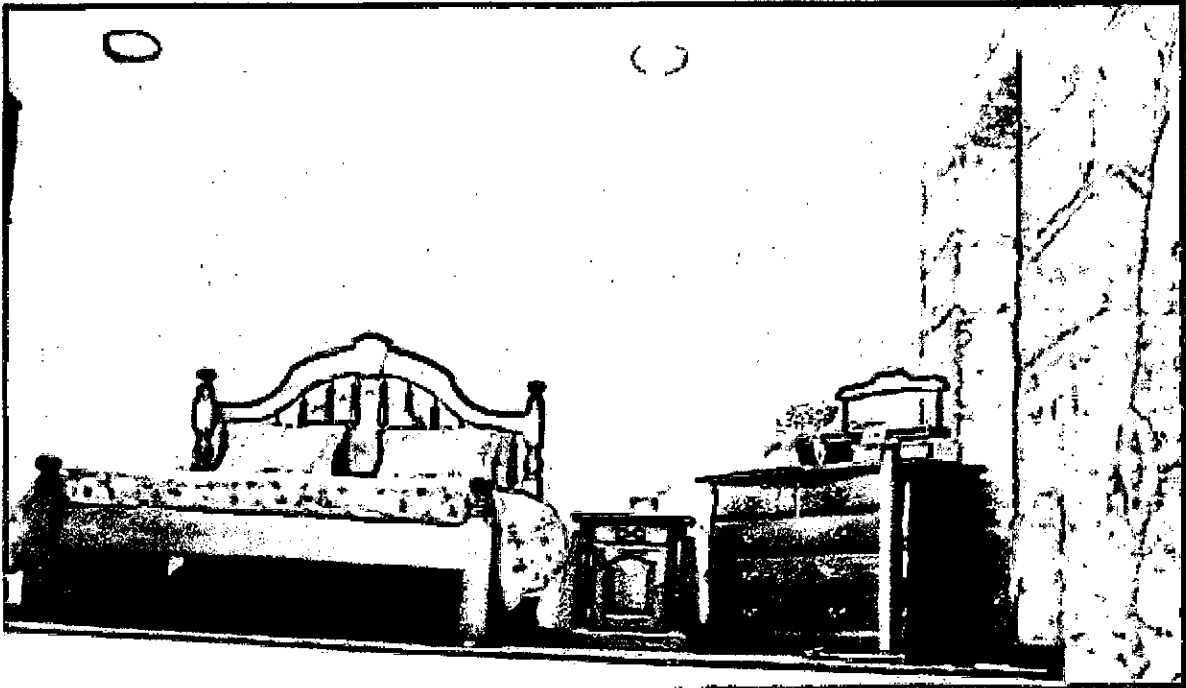
Interior del local, espacio entre arcos y vidrieras que dan a la calle Velásquez Moreno



Mesa rectangular extensible



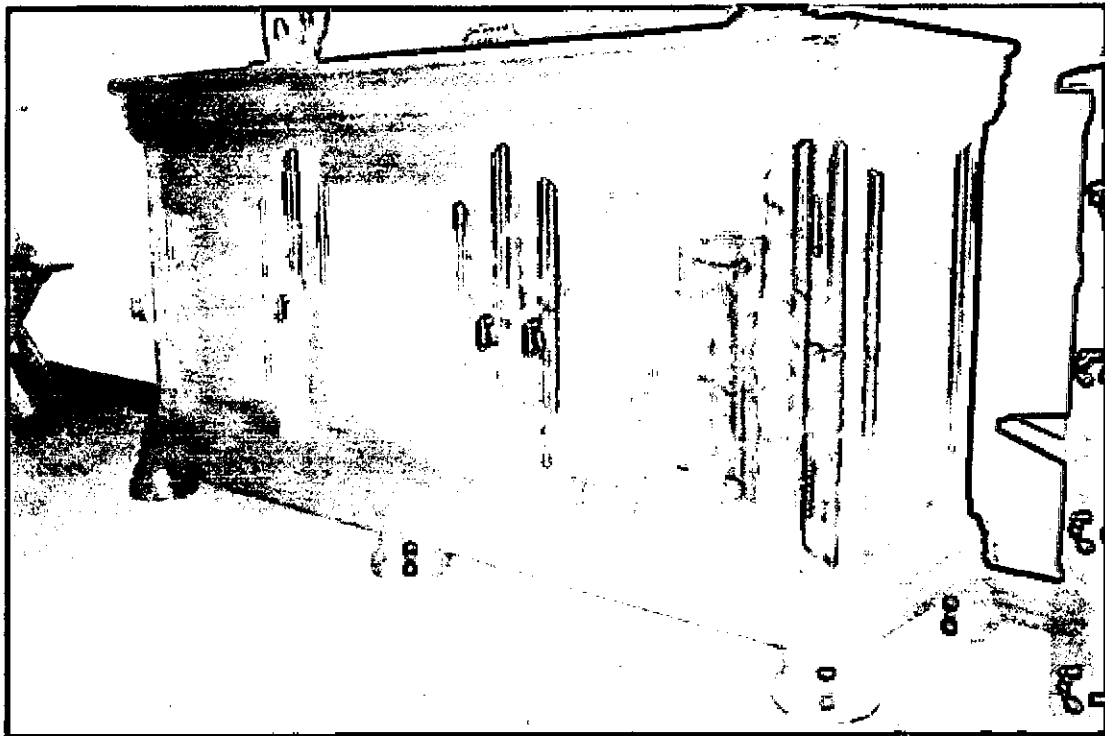
Vitrina Capilla



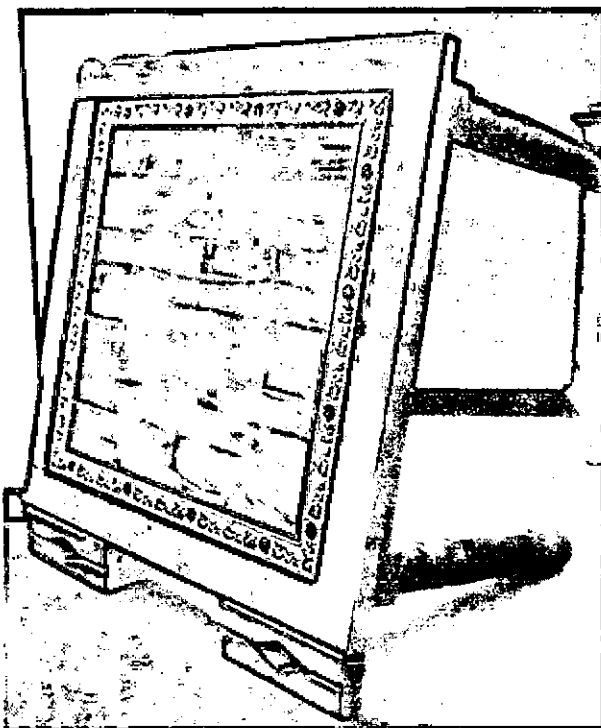
Dormitorio Barroco



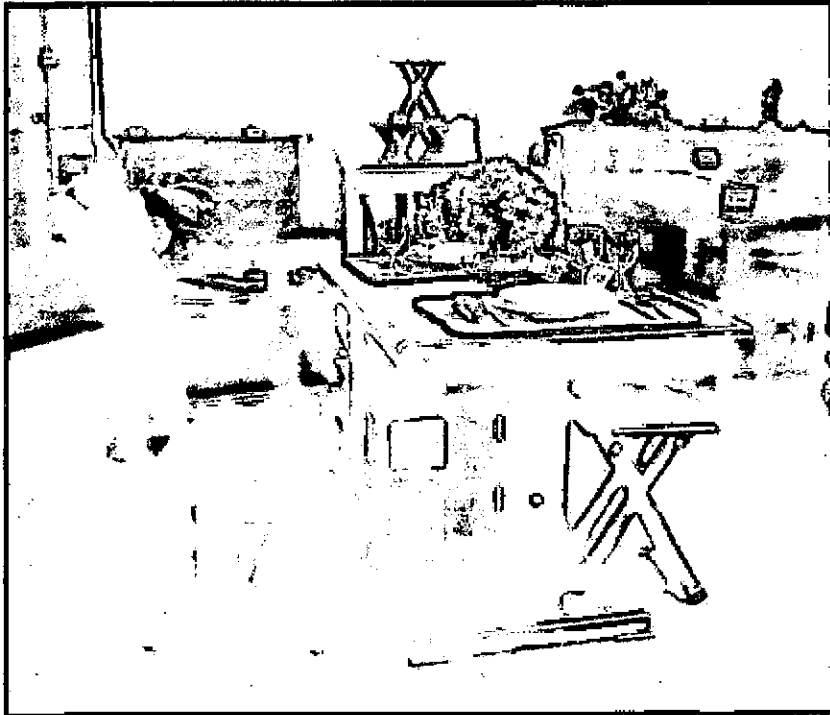
Estar Imperio



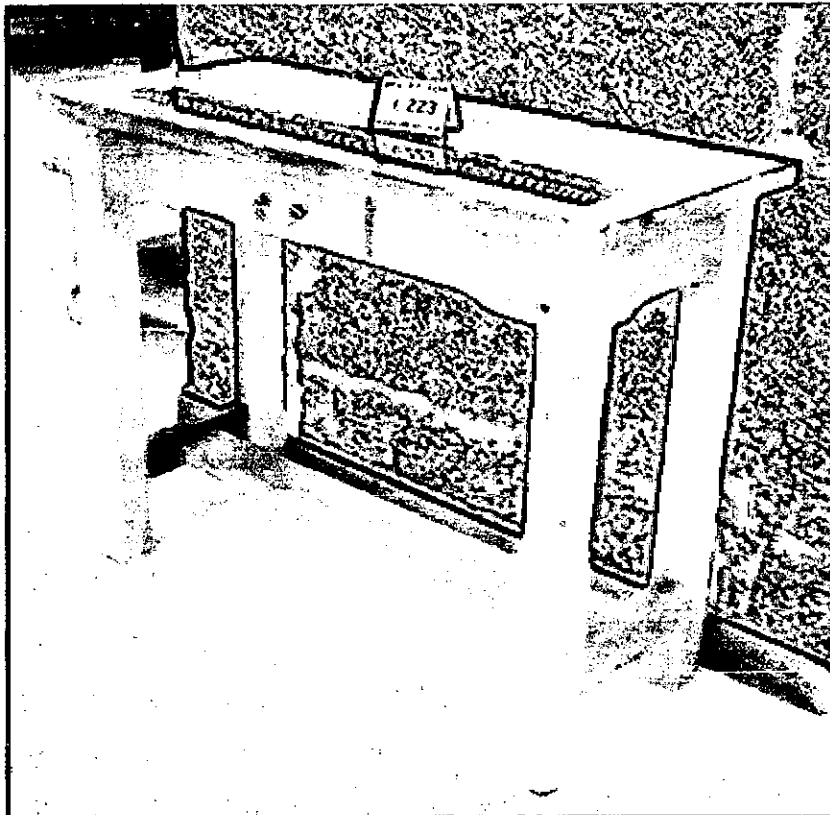
Mueble Francés con reproducciones de estatuillas incaicas del noroeste argentino



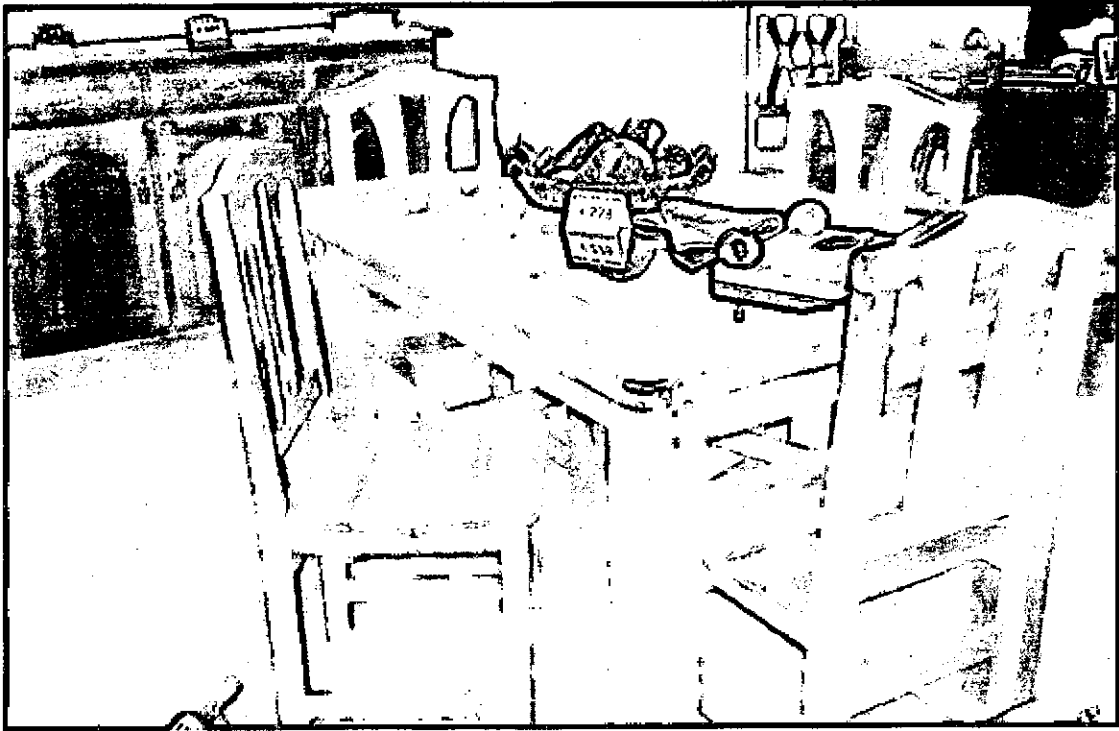
Mesa decorada con guarda cerámica donde se aprecia una particular forma de exponerla dada la gran altura de esta vidriera en la relación con la vereda. El efecto luminoso se logra a partir del uso de luz dicroica.



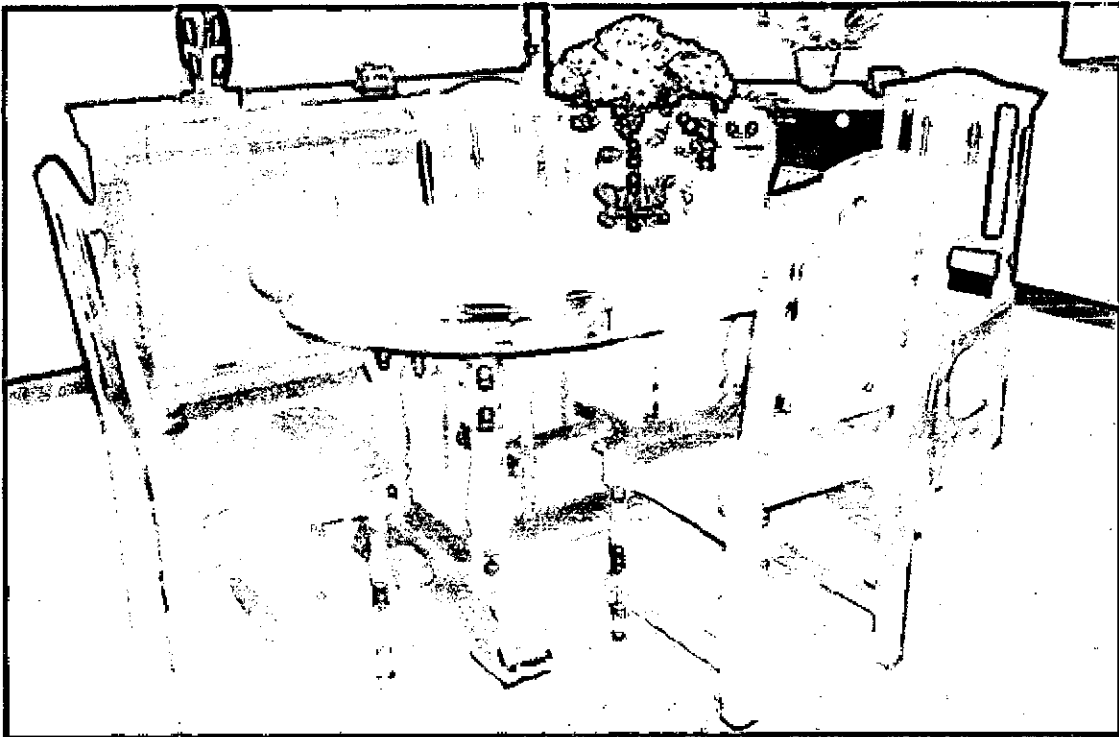
Mesa Country



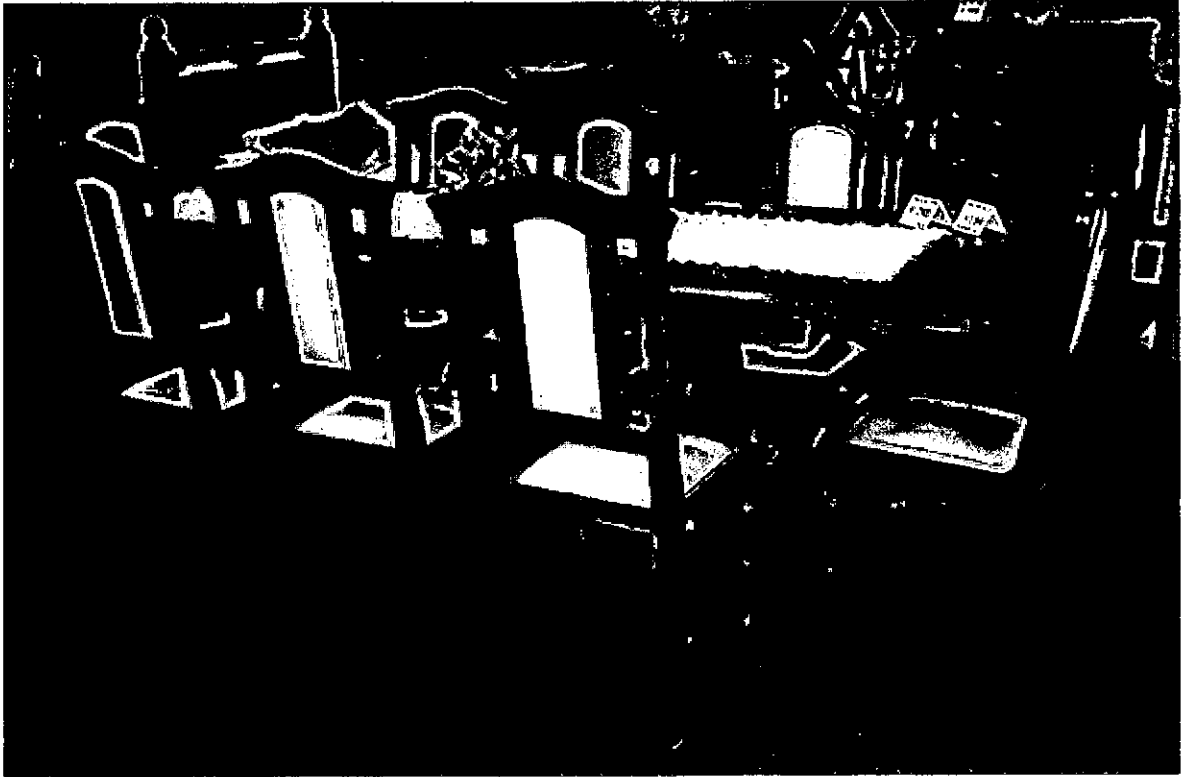
Mesa de arrime



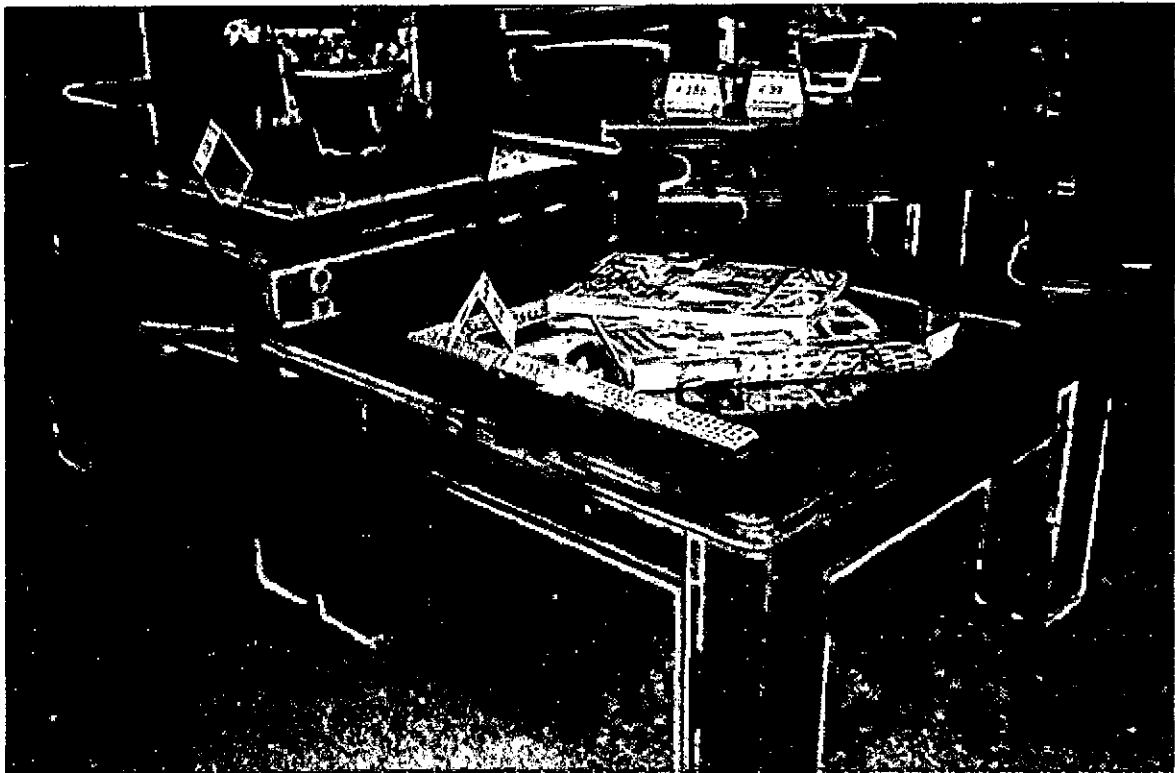
Mesa con tapa de cristal



Mesa oval



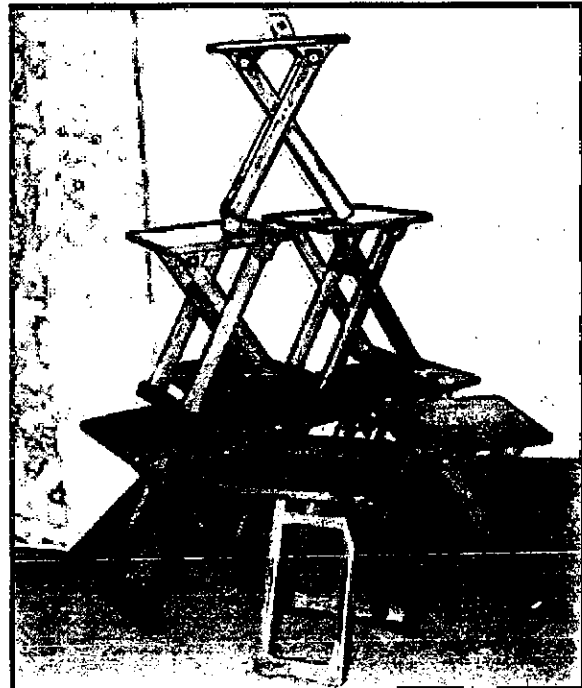
Área interior de arcos



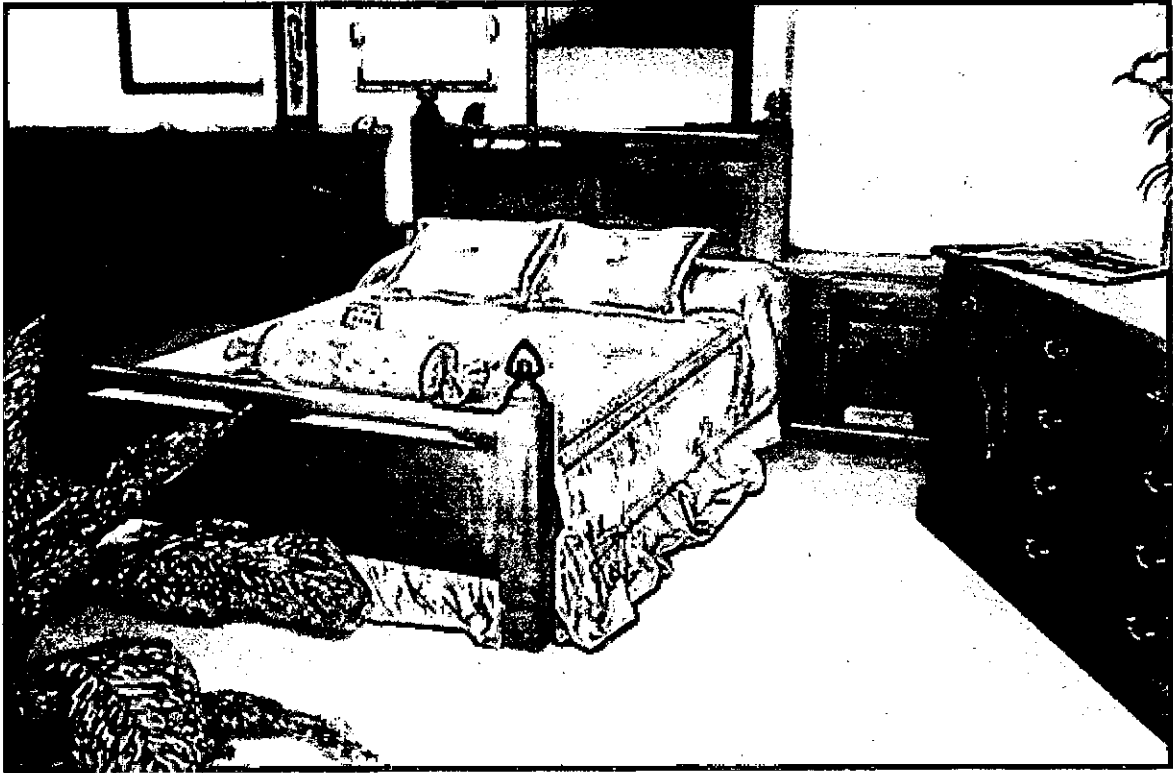
Mesas ratonas



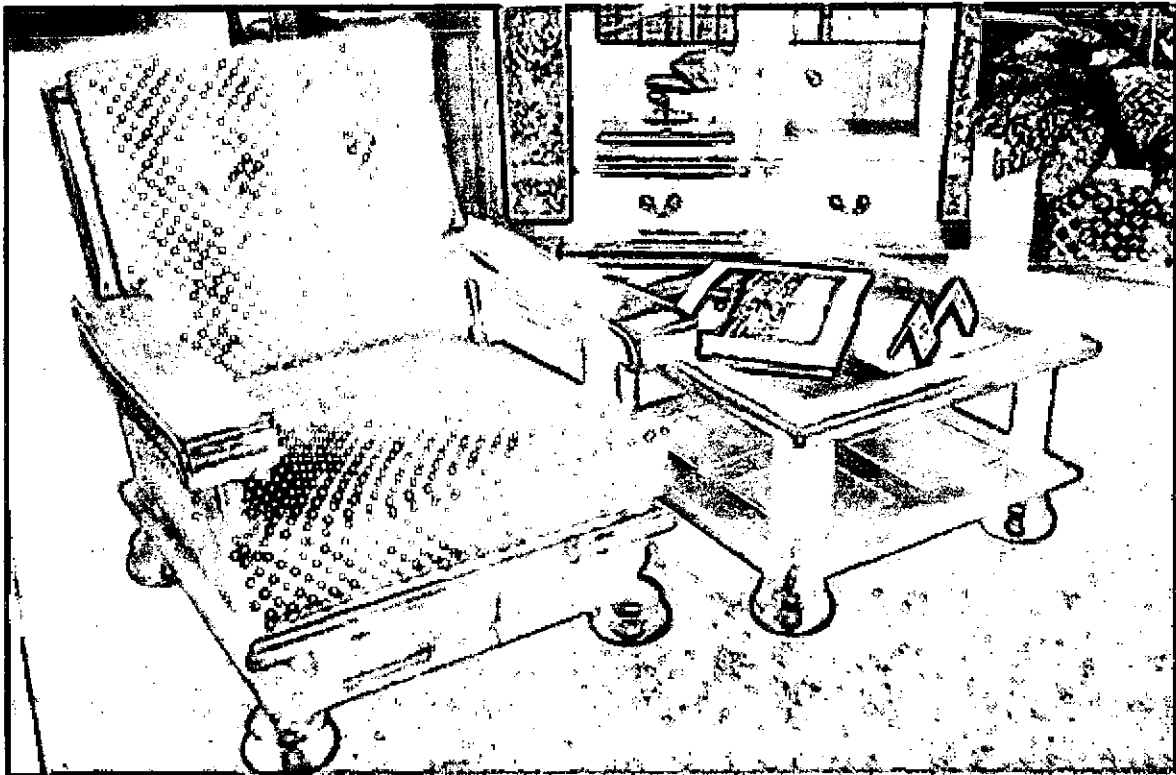
Escritorio y biblioteca



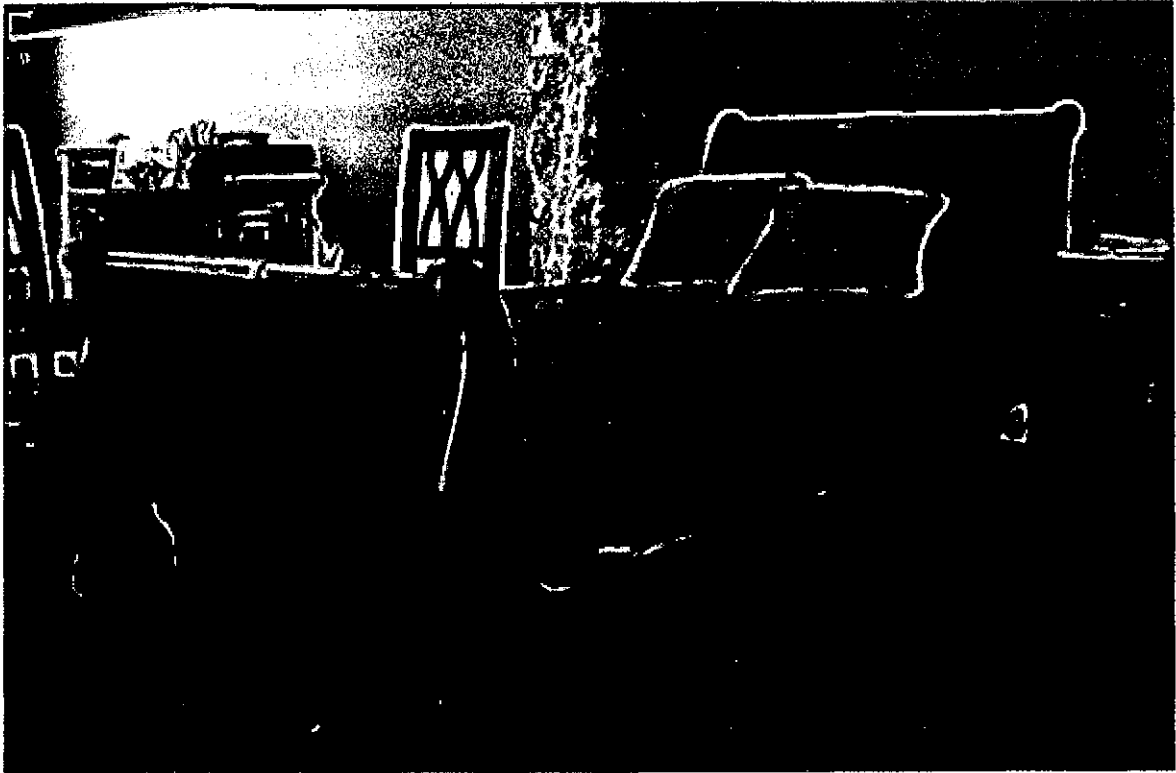
Banquetas plegables



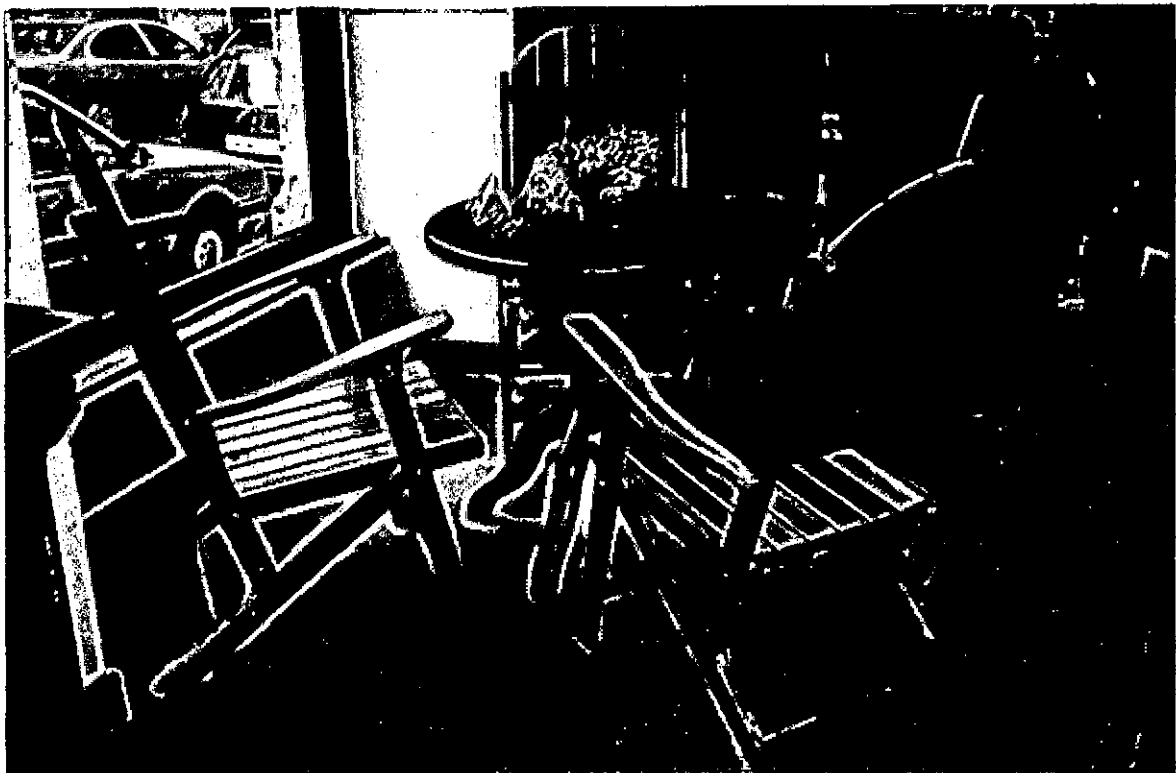
Dormitorio Tablero



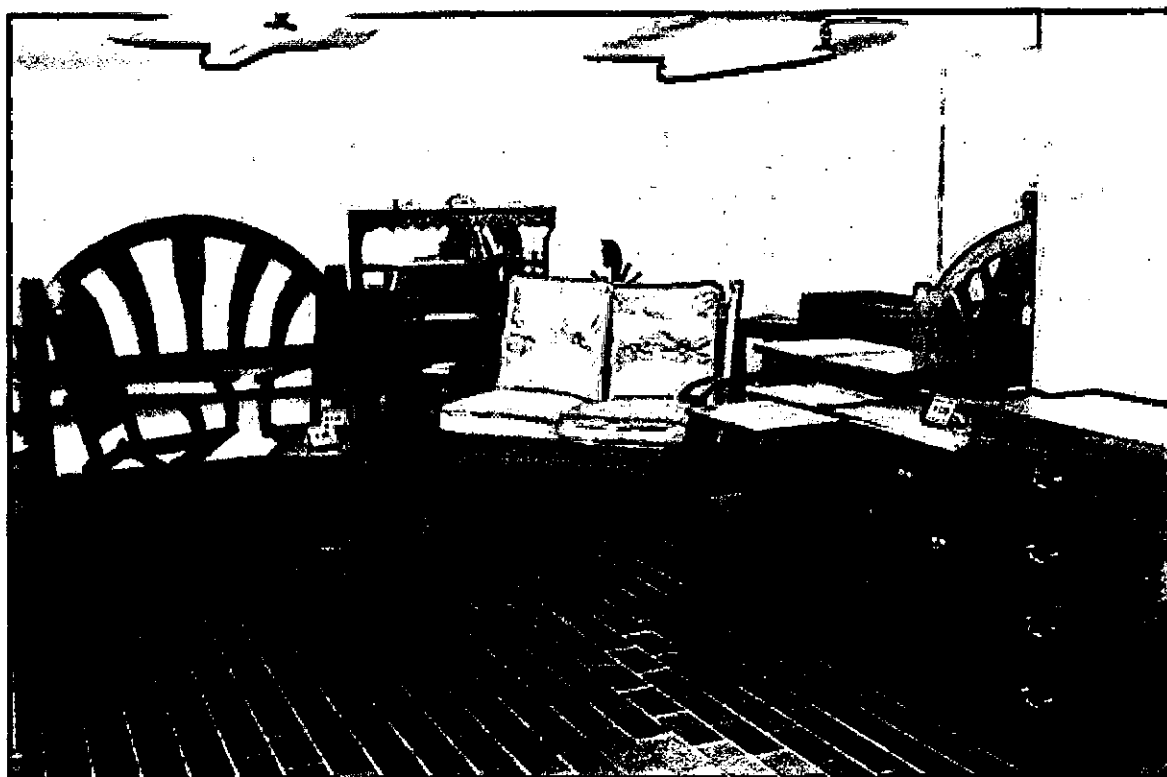
Rincón de lectura



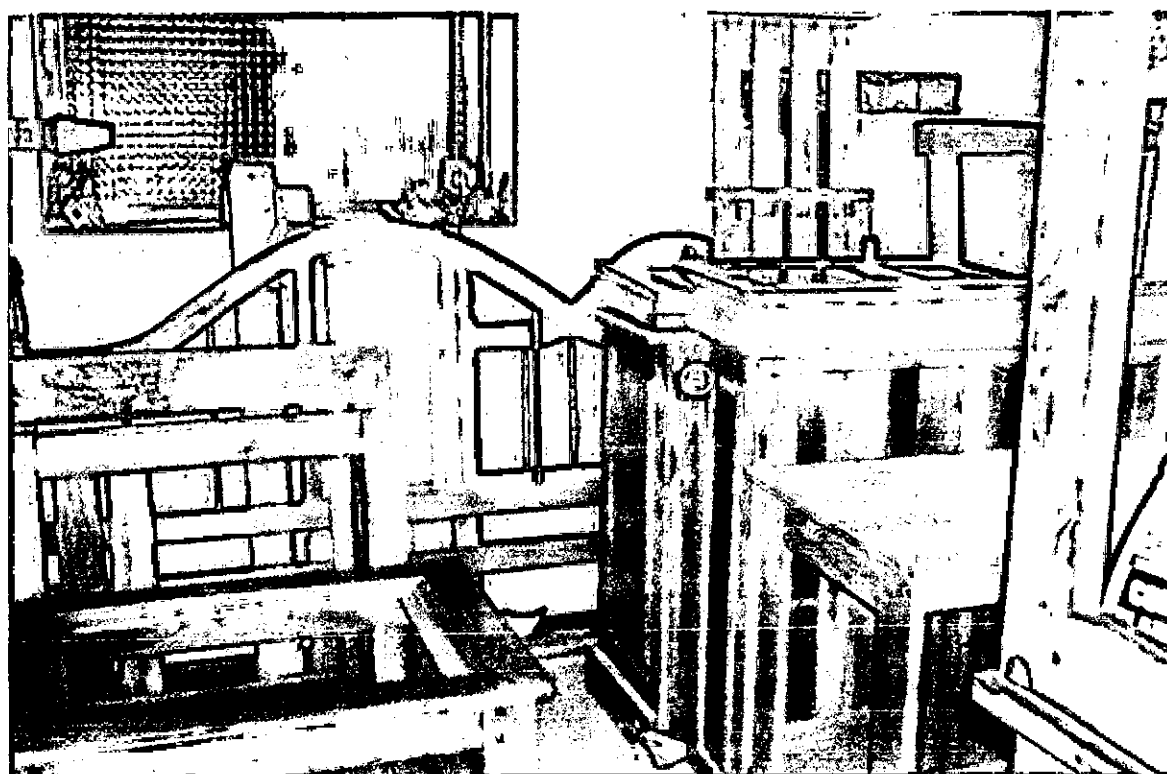
Cama Trineo



Sillones plegables



Salón de ofertas. Las piezas se exhiben son ambientación.



Taller, donde se aprecia la poca disponibilidad de espacio

ANEXO III

**Listas de precios correspondientes al
11 de febrero y al 1° de abril de 2002**

Línea Concordia		(Rige 11-02-02)							
Ambiente Pieza		Fabr.	Modelo	Precios (en € con IVA 16 % incluido)		Cont. y C			
				Nominal	Contado	Conjunto	Cont.	C	
Dormitorio matrimonio									
Camá matrimonio para colchón de 1,35 m	I	Española		979	881	930	8		
Cabecero para camá matrimonio colchón de 1,35 m (50%)	I	Española		489	440	465	4		
Camá matrimonio para colchón de 1,35 m	MV	Renacimiento		955	860	907	8		
Cabecero para camá matrimonio colchón de 1,35 m (50%)	MV	Renacimiento		477	429	453	4		
Camá matrimonio para colchón de 1,40 m	I	Tablero		879	791	835	7		
Cabecero para camá matrimonio colchón de 1,40 m (50%)	I	Tablero		439	395	417	3		
Mesilla (mesa de luz)	MV	Florençia		296	266	281	2		
Mesilla (mesa de luz) con 1 puerta y 1 cajón	MV			226	203	215	1		
Coqueta (cómoda)	MV	Florençia		899	809	854	7		
Coqueta (cómoda) de 6 cajones	MV			741	667	704	6		
Espejo	MV	Renacimiento		379	341	360	3		
Dormitorio juvenil									
Camá individual para colchón de 1,05 m	I	Tablero		615	554	584	5		
Dormitorio bebé (no tiene)									
Comedor									
Mesa redonda extensible de 1,20 a 1,60 m	MV	Patás torneadas		705	635	670	5		
Mesa semioval extensible de 1,60 a 2,00 m	MV	Patás torneadas		763	687	725	6		
Mesa semioval extensible de 1,80 a 2,30 m	MV	Patás torneadas		877	789	833	7		
Mesa rectangular extensible de 1,40 a 1,80 m	MV	Patás corazón		630	567	599	5		
Mesa rectangular extensible de 1,60 a 2,00 m	MV	Patás corazón		668	601	635	5		
Mesa rectangular extensible de 1,80 a 2,30 m	MV	Patás corazón		799	719	759	6		
Silla tapizado en piel	MV	Francesa		270	243	257	2		
Silla tapizado en tela	MV	Luis XIII		332	299	315	2		
Silla con bastidor tapizado en piel	MV	Amadeus		175	158	166	1		
Silla en madera	MV	Amadeus		94	85	89			
Aparador con cristalero de 0,90	MV	Francés		1199	1079	1139	10		
Aparador sin cristalero de 0,90 (60%)	MV	Francés		720	648	684	6		
Aparador con cristalero de 1,30 m	MV	Francés		1525	1373	1449	12		

Aparador sin cristalero de 1,30 m (60%)	MV	Francés	915	824	869	7
Aparador con cristalero de 1,80 m	MV	Francés	2151	1936	2043	18
Aparador sin cristalero de 1,80 m (60%)	MV	Francés	1290	1161	1226	10
Aparador con cristalero de 2,20 m	MV	Francés	2999	2699	2849	25
Aparador sin cristalero de 2,20 m (60%)	MV	Francés	1799	1619	1709	15
Estar						
Sillón 1 cuerpo con almohadones de piel	MV	Imperio	787	708	748	6
Sillón 2 cuerpos con almohadones de piel	MV	Imperio	1302	1172	1237	11
Sillón 3 cuerpos con almohadones de piel	MV	Imperio	1768	1591	1680	15
Mesa de centro (ratona) 0,41 x 0,70 x 0,70 con cristal	MV	Imperio	260	234	247	2
Mesa de centro (ratona) de 0,41 x 0,70 x 0,90 con cristal	MV	Imperio	314	283	298	2
Mesa de centro (ratona) de 0,41 x 0,80 x 1,20 con cristal	MV	Imperio	439	395	417	3
Vitrina 2 puertas cristales enteros	MV	Capilla	1068	961	1015	9
Vitrina 2 puertas cristales repartidos	MV	Capilla	1237	1113	1175	10
Escritorio						
Escritorio patas torneadas 0,60 x 1,20 x 0,79 2 con 2 cajones	MV		451	406	428	3
Biblioteca con dos puertas vidriadas de 1,00 x 2,00 x 0,35 con estantes	MV		1151	1036	1093	9
Escritorio 5 cajones	MV		509	458	484	4
Alzada escritorio 5 cajones	MV		362	326	344	3
Petit muebles						
Mueble de audio de 0,82 x 0,50 x 0,75 m con ruedas	MV		491	442	466	4
Mueble de TV y video 0,81 x 0,48 x 0,80 m con ruedas	MV		407	366	387	3

Línea Armonía		(Rige 11-02-02)	Fabr.	Modelo	Precios (en € con IVA 16 % incluido)			
Ambiente Pieza					Nominal	Contado	Conjunto	Cont. y
Dormitorio								
Cama matrimonio para colchón de 1,40 m			MV	Barroco	855	770	812	
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,40 m (60%)			MV	Barroco	513	462	487	
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m			MV	Barroco	903	813	858	
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,60 m (60%)			MV	Barroco	542	488	515	
Mesilla (mesa de luz) con revistero			I		215	194	204	
Mesilla (mesa de luz) con doble puerta			I		312	281	296	
Coqueta (cómoda) 5 cajones y puerta de 1,20 m			I		699	629	684	
Coqueta (cómoda) 5 cajones de 1,45 m			I		839	755	797	
Coqueta (cómoda) 6 cajones de 1,40 m			I		741	667	704	
Espejo			AN	Tríptico	226	203	215	
Chifonier de 6 cajones			A		452	407	429	
Armario con alzada de 2,00 m x 2,40 x 0,52 m			MV		2825	2543	2684	2
Armario con alzada de 1,00 m x 2,40 x 0,52 m			MV		1643	1479	1561	1
Galán de noche (perchero valet)			EP		120	108	114	
Dormitorio juvenil								
Cama individual para colchón de 0,95 m			I	Trineo	598	538	568	
Dormitorio bebé								
Cama cuna funcional con cajonera, corralito y cajonera con pañalera de 3 cajones					1200	1080	1140	1
Cama cuna funcional con cama nido, corralito y cajonera con pañalera de 3 cajones					1200	1080	1140	1
Comedor								
Mesa rectangular extensible de 1,00 a 1,40 m			MV	Country	393	354	373	
Mesa cuadrada fija de 1,00 x 1,00 m con cerámica			A		473	426	449	
Mesa cuadrada fija de 1,50 x 1,50 m con cerámica			A		738	664	701	
Mesa cuadrada fija de 0,90 x 0,90 m con cristal			EP		299	269	284	
Mesa cuadrada fija de 1,10 x 1,10 m con cristal			EP		347	312	330	
Mesa cuadrada fija de 1,30 x 1,30 m con cristal			EP		432	389	410	
Mesa rectangular fija de 0,90 x 1,10 m con cristal			EP		325	293	309	
Mesa rectangular fija de 0,90 x 1,30 m con cristal			EP		366	329	348	
Silla de madera (2 brazos)			A	Palmera	91	82	86	

Silla de madera (x)	MV	Olimpic	88	79	84
Silla de madera (3 brazos)	MV	Patagonia	76	68	72
Silla asiento de cuero	EP	S2	131	118	124
Aparador con cristalero de 1,50 m	I	Carlos V	1462	1316	1389
Aparador sin cristalero de 1,50 m (60%)	I	Carlos V	877	789	833
Aparador con cristalero de 2,00 m	I	Carlos V	2065	1859	1962
Aparador sin cristalero de 2,00 m (60%)	I	Carlos V	1239	1115	1177
Estar					
Sillón 1 cuerpo con almohadones de piel	A		542	488	515
Sillón 2 cuerpos con almohadones de piel	A		898	808	853
Mesa de centro (ratona) de 0,71 x 0,71 m con cajón y tapa de madera	A		207	186	197
Mesa de centro (ratona) de 0,80 x 1,20 x 0,41 con artesanías	A		436	392	414
Mesa de centro (ratona) cuadrada de 0,70 x 0,70 x 0,49 con cajón y cristal	A		253	228	240
Sillón 1 cuerpo con asiento de piel	EP		306	275	291
Sillón 2 cuerpos con asiento de piel	EP		511	460	485
Mesa de centro (ratona) de 0,70 x 0,70 x 0,46 m con estante tapa de cristal	EP		261	235	248
Mesa de centro (ratona) de 0,70 x 0,70 x 0,36 m sin estante con tapa de cristal	EP		208	187	198
Escritorio (no tiene)					
Petit muebles					
Silla escalera	EP		140	126	133
Banqueta plegable	EP		43	39	41
Sillón plegable	EP		102	92	97
Sillón mecedor tapizado en piel	EP		304	274	289
Portamacetas 0,45 x 0,45 m	A		70	63	67
Perchero infantil	EP	Caballo	49	44	47
Mueble audio con 2 puertas vidriadas y cajón 0,70 x 0,44 x 1,10 m con ruedas	A		436	392	414
Mesa redonda de 0,65 m	EP	Parquet	189	170	180
Mesa de arrime 1,00 x 0,45 x 0,80 con artesanía	A		304	274	289
Mueble de entrada (perchero) simple con paraguero sin espejo	AN		242	218	230
Mueble de entrada (perchero) con paraguero y espejo	AN		358	322	340
Revistero 0,35 x 0,35 x 0,40 m	AN		49	44	47

Ofertas		(Rige 11-02-02)		Fabr.	Modelo	Precios (en € con IVA 16 % incluido)			
Ambiente Pieza						Nominal	Contado	Conjunto	Cont.
Dormitorio									
Camamadrimonio para colchón de 1,50 m				AN	Fernando	412	371	391	
Mesilla (mesa de luz)				AN	Fernando	159	143	151	
Coqueta (cómoda) con banqueta				AN	Fernando	549	494	522	
Camaindividual para colchón de 1,05 m				AN	Fernando	394	355	374	
Cabecero para somier de 1,40 m				EP	Rombo	226	203	215	
Cabecero para somier de 1,40 m				EP	Palmera	154	139	146	
Cabecero para somier de 0,90 m				EP	Palmera	103	93	98	
Mesilla (mesa de luz)				EP	Parquet	159	143	151	
Coqueta (cómoda) con 8 cajones				EP	Parquet	320	288	304	
Chifonier de 6 cajones				EP	Parquet	262	236	249	
Chifonier de 6 cajones con puerta				A		387	348	368	
Comedor									
Mesarectangular fija con patas torneadas de 1,60 m				A	Parquet	238	214	226	
Aparador con cristalero de 1,85 m				AN		1254	1129	1191	
Aparador con cristalero de 1,12 m				AN		749	674	712	
Aparador con alzada de 1,00 m				I	Darel	736	662	699	
Aparador con alzada cristalero de 1,50 m				I	Darel	896	806	851	
Aparador con cristalero de 2,00 m				I	Capilla	1498	1348	1423	
Aparador con cristalero de 2,00 m con portaTV				I	Capilla	1498	1348	1423	
Esstar									
Barra bar en L				AN		664	598	631	
Alzada de la barra bar				AN		278	250	264	
Banquetas giratorias para bar tapizadas				AN		71	64	67	
Banco de 2 cuerpos sin almohadones				AN	Aurora	355	320	337	
Banco de 1 cuerpo sin almohadón				AN	Aurora	198	178	188	
Escritorio									
Escritorio para computación con alzada				A		232	209	220	
Petit muebles									

Sillón asiento de cuero	MV	Madersil	105	95	100
Macetero de quebracho colorado	AN		70	63	67
Mesa para fax con ruedas	EP		70	63	67
Mesa de arrime 0,90 x 0,40 x 0,78 con patas torneadas	I		148	133	141
Bandeja para copetin con base plegable 0,46 x 0,96 m	EP		91	82	86
Bandeja para copetin con base plegable 0,56 x 1,03 m	EP		105	95	100

Sin reposición Ambiente Pieza	(Rige 11-02-02)	Fabr.	Modelo	Precios (en € con IVA 16 % incluido)			
				Nominal	Contado	Conjunto	Cont. y C
Comedor							
Mesa rectangular extensible de 2,00 a 2,50 m		MV	Patas corazón	879	791	835	7
Mesa rectangular extensible de 2,50 a 3,00 m		MV	Patas corazón	1009	908	959	8
Mesa semioval extensible de 2,00 a 2,50 m		MV	Patas torneadas	987	888	938	8
Mesa semioval extensible de 2,50 a 3,00 m		MV	Patas torneadas	1242	1118	1180	10

Línea Concordia		(Rige 1-04-02)		Modelo	Dimensiones	Fabr.	Precio	Prec. 11-02
Ambiente Pieza			cm (axhxp)				€ (con IVA)	€ (con IVA)
Dormitorio matrimonio								
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m		Española						
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Española						
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m		Torneada						
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Torneada						
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m		Tablero						
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Tablero						
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m		Capitolio						
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Capitolio						
Camá matrimonio para colchón de 1,50 m		Renacimiento	160x127x200	MV			711	No había
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Renacimiento		MV			486	No había
Mesilla (mesa de luz) con 3 cajones		No tiene	55x61x45	MV			190	No había
Mesilla (mesa de luz)		Florenxia	58x65x45	MV			241	296
Mesilla (mesa de luz) con 1 puerta y 1 cajón		No tiene	46x65x38	MV			165	226
Coqueta (cómoda) con 3 cajones grandes y 2 chicos		Florenxia	138x85x50	MV			745	899
Coqueta (cómoda) de 6 cajones		No tiene	140x75x45	MV			559	741
Espejo		Renacimiento	104x119x8	MV			169	379?
Espejo		Salvat	102X110X6	MV			147	No había
Espejo		Recto	60x90x3	MV			67	No había
Chifonier de 6 cajones		No tiene	73x135x45	MV			569	No había
Dormitorio juvenil								
Camá individual para colchón de 1,00 m		Tablero	112x120x200				427	615
Dormitorio bebé (no tiene)								
Comedor								
Mesa redonda extensible de 1,20 a 1,60 m		Base torneada	120/160x76	MV			705	705
Mesa semioval extensible de 1,60 a 2,00 m		Base torneada	160/200x76x80	MV			762	763
Mesa semioval extensible de 1,80 a 2,30 m		Base torneada	180/230x76x90	MV			880	877
Mesa rectangular extensible de 1,40 a 1,80 m		Base corazón	140/180x76x80	MV			574	630
Mesa rectangular extensible de 1,60 a 2,00 m		Base corazón	160/200x76x80	MV			646	668

Mesa rectangular extensible de 1,80 a 2,30 m	Base corazón	180/230x76x90	MV	790	799
Silla en madera patas rectas	Amadeus	45x103x43	MV	68	No habla
Silla en madera patas torneadas	Amadeus	45x103x43	MV	78	94
Silla con bastidor patas torneadas asiento y respaldo tapizado en piel	Amadeus		MV	184	175
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 0,90 m	Francés	90x207x48	MV	893	1199
Aparador sin cristalero de 0,90 m	Francés	90x92x48	MV	610	720
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 1,30 m	Francés	130x207x48	MV	1148	1525
Aparador sin cristalero de 1,30 m	Francés	130x92x48	MV	788	915
Aparador con cristalero con vidrios biselados de 1,80 m	Francés	180x207x48	MV	1615	2151
Aparador sin cristalero de 1,80 m	Francés	180x92x48	MV	1051	1290
Estar					
Sillón de 1 cuerpo con almohadones de piel	Imperio	80x91x86	MV	722	787
Sillón de 2 cuerpos con almohadones de piel	Imperio	135x91x86	MV	1243	1302
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	70x41x70	MV	196	260
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	90x41x70	MV	236	314
Mesa de centro (ratona) con cristal	Imperio	120x41x80	MV	331	439
Vitrina 2 puertas cristales enteros sin biselar	Capilla	100x188x47	MV	825	1068
Vitrina 2 puertas cristales repartidos sin biselar	Capilla	100x188x47	MV	956	1237
Escritorio					
Escritorio con 9 cajones	No tiene	140x80x65	MV	844	No habla
Escritorio con 5 cajones	No tiene	110x80x53	MV	475	509
Alzada para escritorio con 5 cajones	No tiene	110x102x53	MV	279	362
Biblioteca con 2 puertas vidriadas de 1,00 x 2,00 x 0,35 con 3 estantes	No tiene	100x200x35	MV	762	1151

Línea Armonía		(Rige 1-04-02)		Modelo	Dimensiones	Fabr.	Precio	Prec. 11-02
Ambiente Pieza			cm (axhxp)				€ (con IVA)	€ (con IVA)
Dormitorio								
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m		Barroco	160x135x200	MV			739	No habla
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Barroco		MV			549	No habla
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m		Salvat	160x116x200	MV			589	No habla
Cabecero para cama matrimonio colchón de 1,50 m		Salvat		MV			412	No habla
Mesilla (mesa de luz) con 1 puerta, 1 cajón y revistero		No tiene	59x64x36				150	215
Mesilla (mesa de luz) con doble puerta		No tiene					218	312
Coqueta (cómoda) con 4 cajones grandes, 1 chico y 1 puerta, de 1,20 m		No tiene					412	699
Coqueta (cómoda) con 4 cajones grandes, 1 chico y 1 puerta, de 1,45 m		No tiene					498	839
Coqueta (cómoda) con 6 cajones chicos de 1,40 m		No tiene					498	741
Espejo		Barroco	125x112	MV			192	No habla
Chifonier de 6 cajones		No tiene	68x116x42	A			452	452
Dormitorio juvenil								
Cama individual para colchón de 1,00 m		Trineo					427	598
Dormitorio bebé (no tiene)								
Comedor								
Mesa rectangular extensible de 1,00 a 1,40 m		Base Country	100/140x76x70	MV			355	393
Mesa cuadrada fija con cerámica		No tiene	101x76x101	A			449	473
Mesa cuadrada fija chica con cristal		No tiene		EP			227	299
Mesa cuadrada fija mediana con cristal		No tiene		EP			264	347
Mesa cuadrada fija grande con cristal		No tiene		EP			329	432
Mesa rectangular fija chica con cristal		No tiene		EP			247	325
Mesa rectangular fija grande con cristal		No tiene		EP			278	366
Silla de madera (2 brazos)		Palmera	43x100x39	A			77	91
Silla de madera (x)		Olimpic	44x98x40	MV			63	88
Silla de madera (3 brazos)		Patagonia	44x98x40	MV			61	76
Aparador con cristalero de 1,50 m		Carlos V					1140	1462
Aparador sin cristalero de 1,50 m (60%)		Carlos V					684	877
Estar								

Futón cama de 2 plazas	No tiene	MV	303 No había
Colchón para futón	No tiene	MV	188 No había
Revistero para futón	No tiene	MV	27 No había
Funda para futón	No tiene	MV	117 No había
Sillón 1 cuerpo con almohadones de piel	No tiene	A	515
Sillón 2 cuerpos con almohadones de piel	No tiene	A	853
Mesa de centro (ratona) cuadrada con cajón, tapa de madera y artesanía	No tiene	A	186
Mesa de centro (ratona) con cajón, 3 cristales y con artesanías	No tiene	A	336
Mesa de centro (ratona) cuadrada con cajón y cristal	No tiene	A	186
Mesa esquinera rectangular con cajón y artesanía, tapa de madera	No tiene	A	116
Mesa de centro (ratona) sin estante con tapa de cristal cuadrada	No tiene	EP	156
Mesa de centro (ratona) sin estante con tapa de cristal rectangular	No tiene	EP	196
Mesa de centro (ratona) con estante y tapa de cristal cuadrada	No tiene	EP	176
Escritorio			
Escritorio con 2 cajones patas torneadas	No tiene	AN	380
			451

Petit y complementos		(Rige 1-04-02)		Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Precio € (con IVA)	Prec. 11-02 € (con IVA)
Ambiente Pieza								
Petit muebles								
Galán de noche (perchero valet)	No tiene		EP				98	120
Sillón mecedor tapizado en piel	No tiene		EP				243	304
Mesa redonda de 0,65 m	Parquet		EP				148	189
Mueble de TV y audio con ruedas	No tiene		MV				435	491
Mueble de TV y video con ruedas	No tiene		MV				325	407
Mueble audio con 2 puertas vidriadas y 1 cajón con ruedas	No tiene		A				348	436
Revistero	No tiene		AN				39	49
Revistero plegable	No tiene		AN				39	49
Cristalero de 0,80 m de altura	No tiene		AN				172	172
Cristalero de 1,20 m de altura	No tiene		AN				226	226
Cristalero de 1,60 m de altura	No tiene		AN				280	280
Portamacetas	No tiene	46x46x46	A				49	70
Reloj con péndulo	No tiene	30x45x10	MV				153	No había
Reloj octogonal	No tiene	30x30x10	MV				77	No había
Tabla para queso o asado chica	No tiene		MV				4	No había
Tabla para queso o asado grande	No tiene		MV				6	No había
Mueble de entrada (perchero) simple con paraguero sin espejo	No tiene		AN			Terminados	242	
Mueble de entrada (perchero) con paraguero y espejo	No tiene		AN			Terminados	358	
Mesa de arrime con artesanía	No tiene	100x80x45	A				223	304
Silla escalera	No tiene		EP				112	140
Banqueta plegable	No tiene		EP				39	43
Sillón plegable	No tiene		EP				78	102
Perchero infantil	No tiene		EP				39	49
Bodega para 12 botellas	No tiene	45x72x25	MV					
Bodega para 18 botellas	No tiene	45x102x25	MV					
Bodega para 36 botellas	No tiene	81x102x25	MV					

Entrega diferida	(Rige 1-04-02)	Modelo	Dimensiones cm (axthxp)	Fabr.	Precio € (con IVA)	Prec. 11-02 € (con IVA)
Ambiente Pieza						
Dormitorio						
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Española	155x130x215			979
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Española				
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Torneada	151x101x200			
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Torneada				
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Tablero	145x121x200		646	No había
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Tablero				
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Capitolio	155x129x200			
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Capitolio				
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Renacimiento	150x127x200	MV	646	955
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Renacimiento		MV	806	No había
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Barroco		MV		
Cama matrimonio para colchón de 1,40 m		Barroco	150x135x200	MV	673	855
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Barroco	170x135x200	MV	840	903
Cama matrimonio para colchón de 1,35 m		Salvat		MV	535	No había
Cama matrimonio para colchón de 1,60 m		Salvat		MV	642	
Armario con alzada de 1,00 m		No tiene	100x240x52	MV	1216	1643
Armario con alzada de 1,50 m		No tiene	150x240x52	MV	1759	2228
Armario con alzada de 2,00 m		No tiene	200x240x52	MV	2269	2825
Comedor						
Mesa semioval extensible de 2,00 a 2,50 m		Base torneada	200/250x76x100	MV	1068	987
Mesa semioval extensible de 2,50 a 3,00 m		Base torneada	250/300x76x100	MV	1292	1242
Mesa rectangular extensible de 2,00 a 2,50 m		Base corazón	200/250x76x100	MV	880	879
Mesa rectangular extensible de 2,50 a 3,00 m		Base corazón	250/300x76x100	MV	1092	1009
Aparador con cristalero de 2,20 m		Francés	220x207x48	MV	2267	2999
Aparador sin cristalero de 2,20 m		Francés	220x92x48	MV	1469	1799
Aparador con cristalero de 2,00 m		Carlos V			1520	2065
Aparador sin cristalero de 2,00 m (60%)		Carlos V			912	1239
Estar						

Ofertas		(Rige 1-04-02)		Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Precio € (con IVA)	Prec. 11-02 € (con IVA)
Ambiente Pieza								
Dormitorio								
Cama matrimonio para colchón de 1,50 m				Fernando	AN	AN	368	412
Mesilla (mesa de luz)				Fernando	AN	AN	141	159
Coqueta (cómoda) con banqueta				Fernando	AN	AN	492	549
Cama individual para colchón de 1,05 m				Fernando	AN	AN		394
Cabecero para somier de 1,40 m				Rombo	EP	EP	181	226
Cabecero para somier de 1,40 m				Palmera	EP	EP	144	154
Cabecero para somier de 0,90 m				Palmera	EP	EP	93	103
Mesilla (mesa de luz)				Parquet	EP	EP	129	159
Mesilla (mesa de Luz) para tapa de mármol				Parquet	EP	EP	99	200
Coqueta (cómoda) con 8 cajones				Parquet	EP	EP	286	320
Coqueta (cómoda) con botinero				Parquet	EP	EP	286	No había
Coqueta (cómoda) para tapa de mármol				Parquet	EP	EP	228	No había
Espejo				Triptico	AN	AN	208	226
Chifonier de 6 cajones				Parquet	EP	EP	Terminados	262
Chifonier con botinero				Parquet	EP	EP	Terminados	450
Chifonier de 6 cajones con puerta				No tiene	A	A	337	387
Dormitorio juvenil								
Cabecero y piecero para colchón de 1,05 m				Fernando	AN	AN		550
Comedor								
Mesa rectangular fija con patas torneadas de 1,60 m				Parquet	A	A	226	238
Mesa cuadrada fija de 1,50 x 1,50 m con cerámica				No tiene	A	A	541	738
Aparador con cristalero de 1,12 m				No tiene	AN	AN	532	749
Aparador con cristalero de 1,85 m				No tiene	AN	AN	879	1254
Aparador con alzada de 1,00 m				Darel			570	736
Aparador con alzada de 1,50 m				Darel			855	896
Aparador con cristalero de 2,00 m				Capilla			1140	1498
Aparador con cristalero de 2,00 m con porta TV				Capilla			1140	1498
Silla asiento de cuero				S2	EP	EP	57	131

Estar

Barra bar en L	No tiene	AN	592	664
Alzada de la barra bar	No tiene	AN	194	278
Banquetas giratorias para bar tapizadas	No tiene	AN	63	71
Banco de 2 cuerpos sin almohadones	Aurora	AN Terminados		365
Banco de 1 cuerpo sin almohadón	Aurora	AN Terminados		198
Sillón 1 cuerpo con asiento de piel	No tiene	EP	99	306
Sillón 2 cuerpos con asiento de piel	No tiene	EP	149	511
Escritorio				
Escritorio para computación con alzada	No tiene	A	162	232
Petit muebles				
Sillón asiento de cuero	Madersil	MV	118	105
Macetero de quebracho colorado	No tiene	AN Terminados		70
Mesa para fax con ruedas	No tiene	EP	48	70
Mesa de arrime con patas torneadas	No tiene	90x78x40	133	148
Bandeja para copetín con base plegable 0,46 x 0,96 m	No tiene	EP	18	91
Bandeja para copetín con base plegable 0,56 x 1,03 m	No tiene	EP	18	105
Perchero	Tonet	AN	112	160
Perchero infantil	Caballo	EP	39	49

Disponibles	(Rige 1-04-02)	Modelo	Dimensiones cm (axhxp)	Fabr.	Precio € (con IVA)	Prec. 11-02 € (con IVA)
Ambiente Pieza						
Silla con bastidor tapizado en piel		Francesa		MV	236	270
Silla tapizado en piel		Francesa		MV	264	270
Silla tapizado en tela		Luis XIII		MV	274	332

ANEXO IV

Ejemplo de carta a potenciales grandes clientes

Y

Ejemplo de proyecto de decoración



BOSQUE

n a t i v o

Vigo, 26 de Abril de 2002

Estimada Margarita:

Te escribo en relación con tu visita de ayer a nuestra tienda de muebles.

Encontrarás adjuntas fotografías, dimensiones y precios de los productos por los que manifestaste interés.

Como te comentáramos, realizamos nuestras creaciones artesanalmente a partir de maderas de bosques nativos sudamericanos. Expresan los conceptos de armonía y equilibrio propios de ellos y a los que nosotros adherimos.

Estoy a tu disposición para visitarte e intercambiar ideas acerca de la decoración y el mobiliario de tu casa, lo que no supone compromiso alguno de tu parte.

Gracias por interesarte en nuestros productos.

Esperamos tu visita.

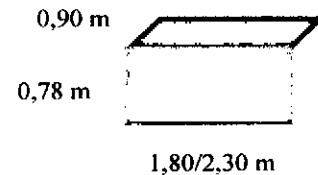
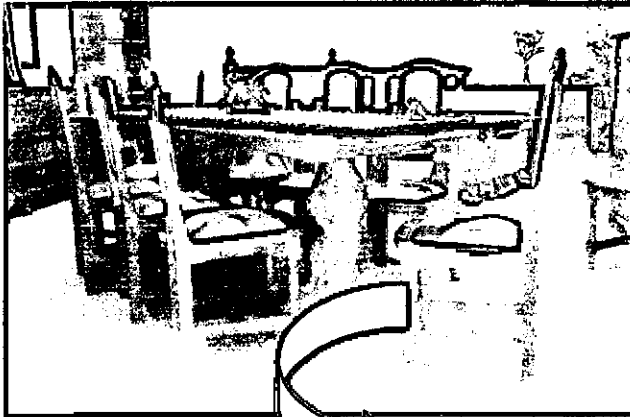
Cordialmente



BOSQUE

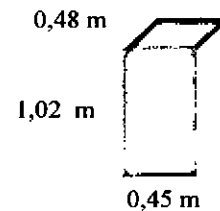
n a t i v o

Mesa rectangular extensible de 1,80 m a 2,30 m



€ 790 (pts 131.445)

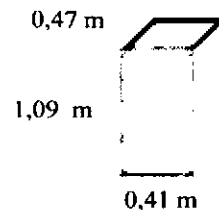
Silla con bastidor patas torneadas asiento y respaldo tapizado en piel



€ 184 (pts 30.615)



Silla patas torneadas asiento y respaldo tapizado en piel



€ 264 (pts 43.926)

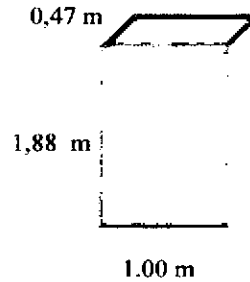


BOSQUE

n a t i v o

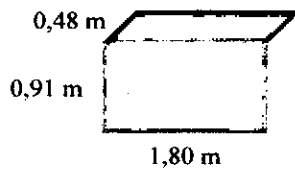


Vitrina 2 puertas cristales enteros



€ 825 (pts 137.268)

Aparador sin cristalero de 1,80 m

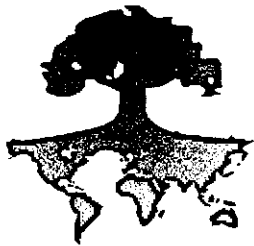


€ 1.051 (pts 174.872)

Hay
alternativa con
cajones



P.D.: Próximamente te haré llegar imágenes de :
Mesa de centro con cajón, 3 cristales y con artesanías
Mesa esquinera rectangular con cajón y artesanía, tapa de madera.



BOSQUE

n a t i v o

Vigo, 13 de Abril de 2002

Estimados Elsa y Anibal:

Les adjunto la propuesta para el mobiliario y la decoración del comedor y del estar.

Tuve especialmente en cuenta sus gustos y hábitos según me lo comentaron el domingo pasado.

Aprovecho nuevamente para agradecerles por su extraordinaria hospitalidad y permitirme acompañarles en esta etapa de la realización de la casa soñada por Ustedes.

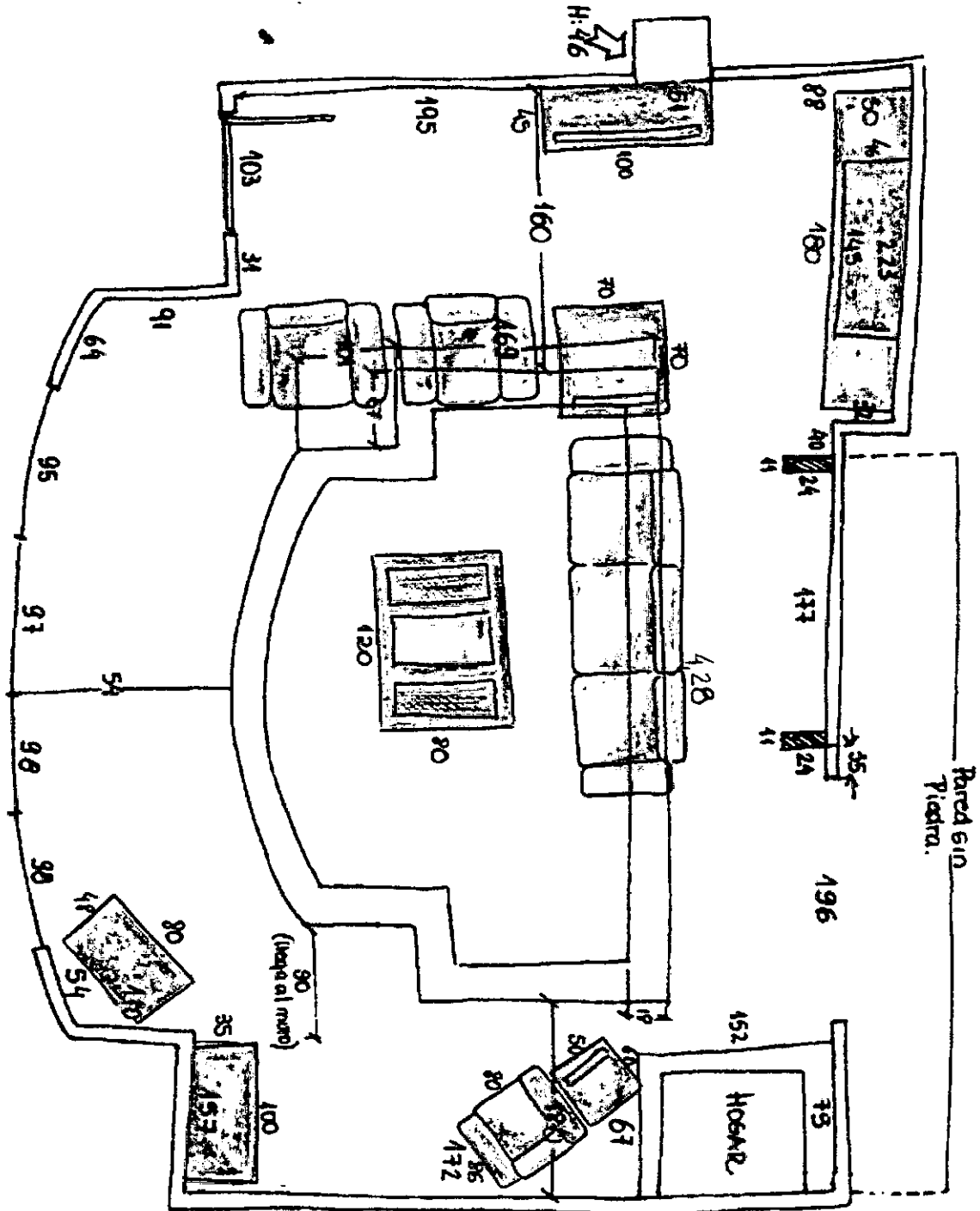
Cordialmente

Cecilia



BOSQUE

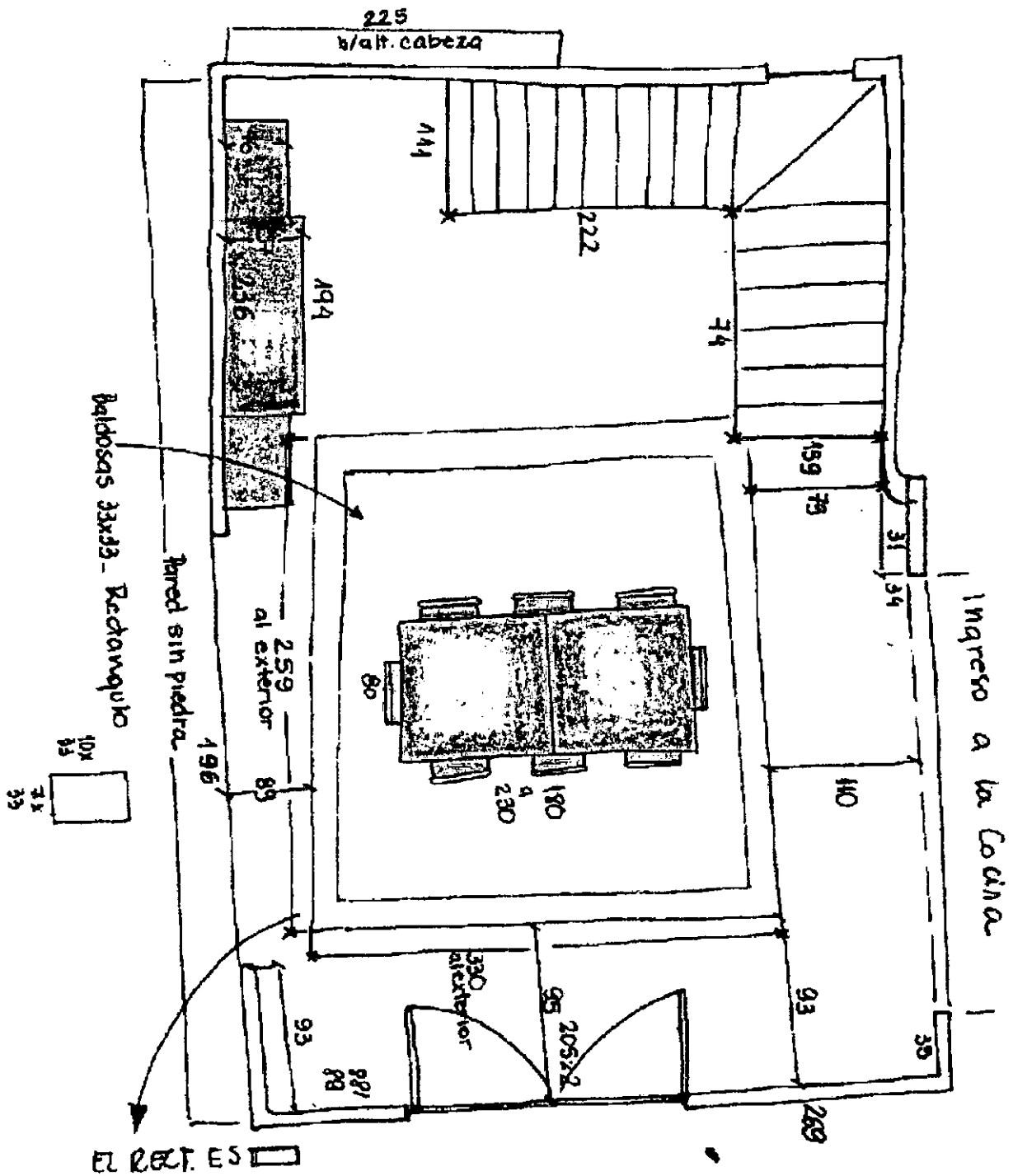
n a t i v o





BOSQUE

n a t i v o





BOSQUE

n a t i v o

PRESUPUESTO:

SALA:

APARADOR SIN CRISTALERO (180x50cm)-Frances-	€ 1051
APARADOR SIN CRISTALERO (145x46cm)-Darc-	€ 513
MESA DE ARRIME CON ARTESANIA (100x45cm)	€ 223
MESA REDONDA TAPA MADERA CON ARTESANIA (70x70cm)	€ 186
MESA REDONDA 3 CRISTALES CON ARTESANIA (120x80cm)	€ 336
MESA T.V. Y VIDEO (80x48cm)	€ 325

RINCON DE LECTURA:

BIBLIOTECA (100x35cm)	€ 762
SILLON (80x86cm) "Imperio"	€ 722
MESA ESQUINERA CON ARTESANIA (50x60cm)	€ 116

COMEDOR:

MESA RECTANGULAR EXTENSIBLE (180 a 230x80cm)	€ 790
SILLA PATA TORNEADA	€ 78
APARADOR "CAPILLA" (194x57cm)	€ 1140

COCINA:

MESA PARKET (160x84cm)	€ 226
SILLA S2	€ 57
MESA ARRIME PATA TORNEADA	€ 133
SILLON 2 CUERPOS "AURORA"	€ 355

ANEXO V

Carbón vegetal Características técnicas y precios

Carbón vegetal: Características técnicas y precios

Carbón vegetal natural

Posición arancelaria: 44.02.00.00

Uso gastronómico

Carbón mezcla liviana

Enviado en contenedores de 40 piés high cube con 18 toneladas netas (carga máxima)

Producido en la Provincia de Formosa (Argentina) por productores que exportan regularmente a las Islas Canarias (España) desde 1999

Propiedades físicas y químicas (según normas ASTM D-3174; D-3175 y D-3180):

Humedad máxima: 7 %

Ceniza Máxima: 6,50 %

Carbono fijo: 74 %

Materias volátiles: 19,50 %

Calidad:

Certificado fitosanitario emitido por Senasa (organismo oficial argentino)

Certificado de no chispeo al arder emitido por organismo oficial provincial (libre de quebracho colorado)

Nulo contenido de trozos con carbonización incompleta (tizos)

Nulo contenido de carbonilla o finos (material de granulometría inferior a 10 mm)

Tipos:

1. Carbón para restaurant (restaurant charcoal)

Granulometría a la carga de 50 mm a 180 mm con hasta 15 % inferior a 50 mm

Libre de polvillo

Bolsas herméticas de rafia de polipropileno laminada con polietileno de color blanco, sin inscripciones, cosidas a máquina y sin pérdidas de polvillo.

Bolsas de 10; 15 y 20 kilogramos exactos (tolerancia inferior al 2 %).

2. Carbón para uso doméstico (barbecue charcoal)

Granulometría a la carga de 20 a 80 mm con hasta 15 % inferior a 20 mm

Libre de polvillo

Bolsas de papel kraft de doble pliego impresas a tres colores según diseño del cliente

Bolsas de 3 y 5 kilogramos brutos cosidas a máquina con peso exacto (tolerancia inferior al 2 %)

Con empaque secundario de polietileno termo contraído formando un fardo con 6 bolsas en las bolsas de tres kilos

3. Carbón en bolsa granelera (para fraccionadores)

Granulometría a la carga de 20 a 180 mm con hasta 15 % inferior a 20 mm

Libre de polvillo

Bolsas de polipropileno de segunda mano en buen estado (limpias, sanas y herméticas) con 20 kilogramos netos (tolerancia inferior al 10 %), cosidas a máquina

Embarque dentro de los 30 días de recibida la confirmación de la apertura de la L/C.

Leña de quebracho colorado campana

Leña para calefacción o gastronomía

De muy alto poder calorífico

Cortada con motosierra en trozos de 40 cm de dimensión máxima y 7 cm de dimensión mínima

Envasada en bolsas de polipropileno de segunda mano en buen estado con aproximadamente 30 kilos

El envío se realiza en contenedores de 40 pie estándar con 25 toneladas netas.

Embarque dentro de los 30 días de recibido el aviso de L/C.

Precios FOB Santa Fe (Argentina) en dólares americanos por tonelada

Producto	Cantidad de contenedores por despacho					
	1	2	3	4	5	6
Carbón para uso doméstico en bolsas de papel	205	192	188	182	182	181
Carbón para restaurant en bolsa rafia laminada	160	149	144	139	138	138
Carbón a granel para industria o fraccionadores	149	135	131	125	125	124
Leña campana de quebracho colorado	110	100	97	97	97	97

Carta de crédito, irrevocable, confirmada, pagadera en Buenos Aires contra presentación de documentos de embarque.