

0/0.522(2)
C18

43775

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE FORMOSA

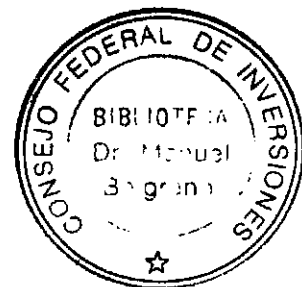
**MANUAL DE GERENCIAMIENTO Y
OPERACIONES PARA UN CONSORCIO
EXPORTADOR**

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:

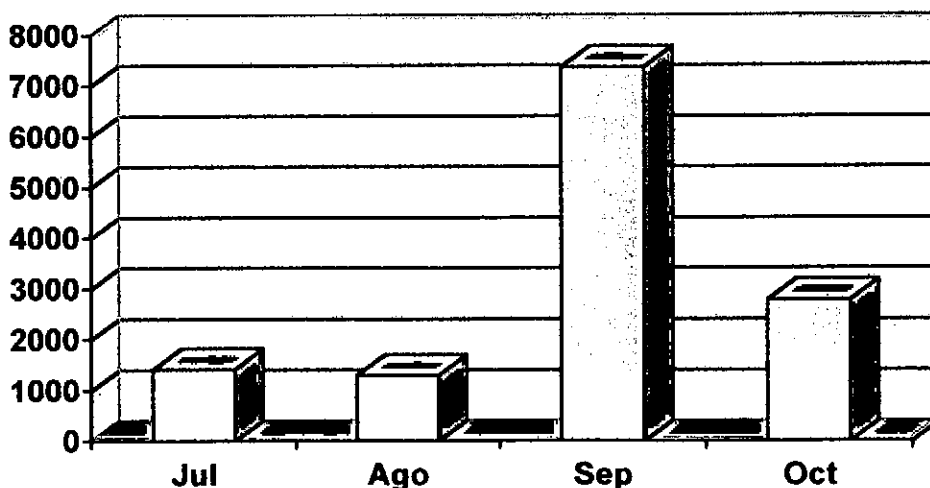
Cuadro N° 3: Ventas mensuales en el local de Vigo.

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 quién 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

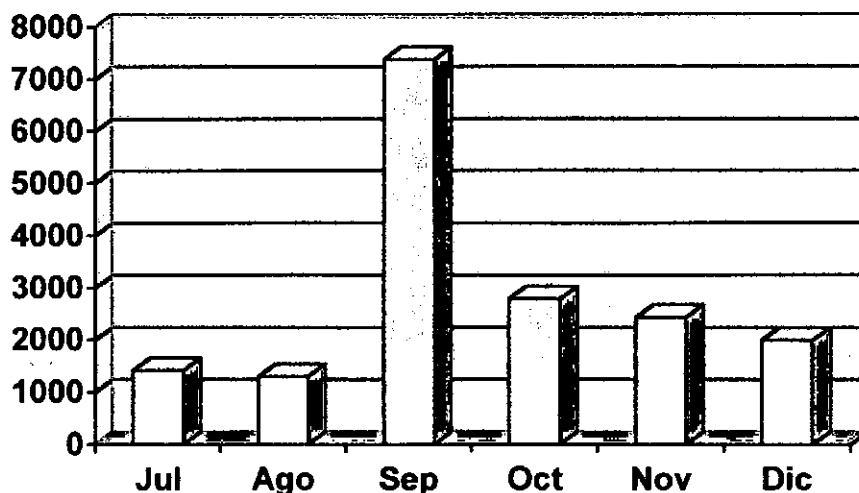
1 € = 0,8773 U\$S

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).



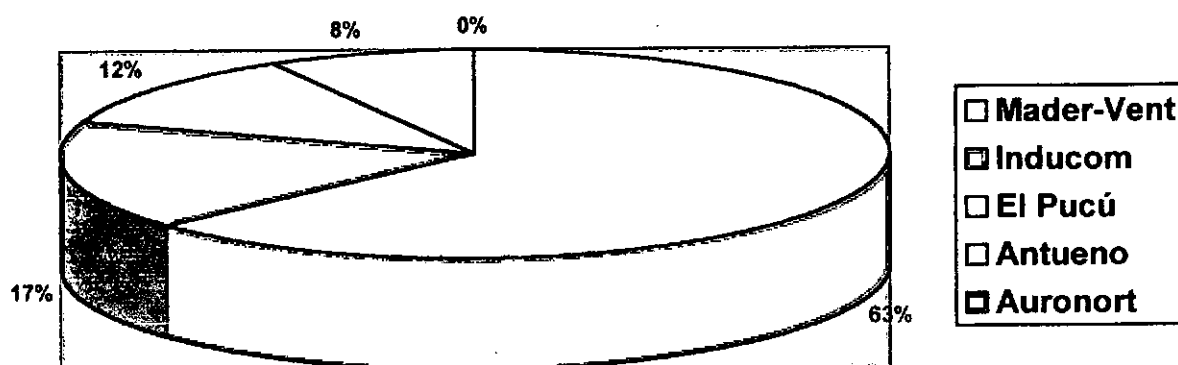
Nota: Ventas netas a terceros sin IVA.

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.

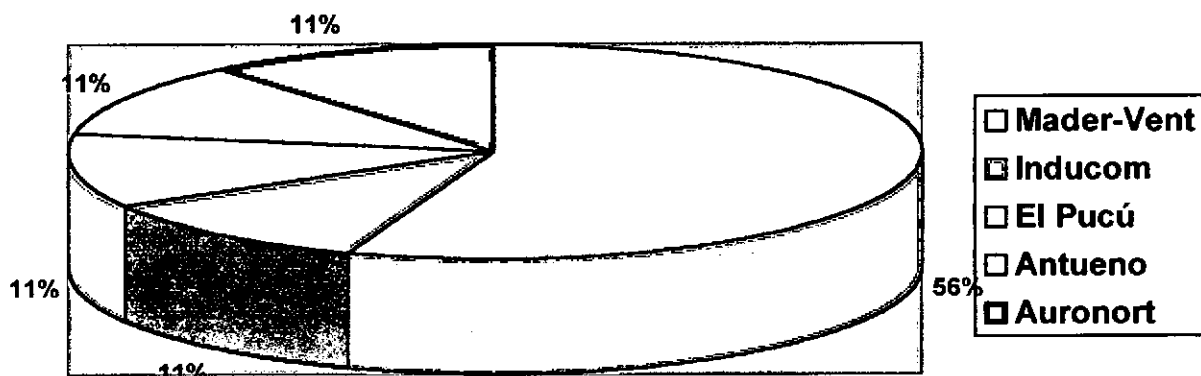
Gráfico N° 3: Participación en las ventas de Bosque Nativo de las empresas del consorcio.



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.



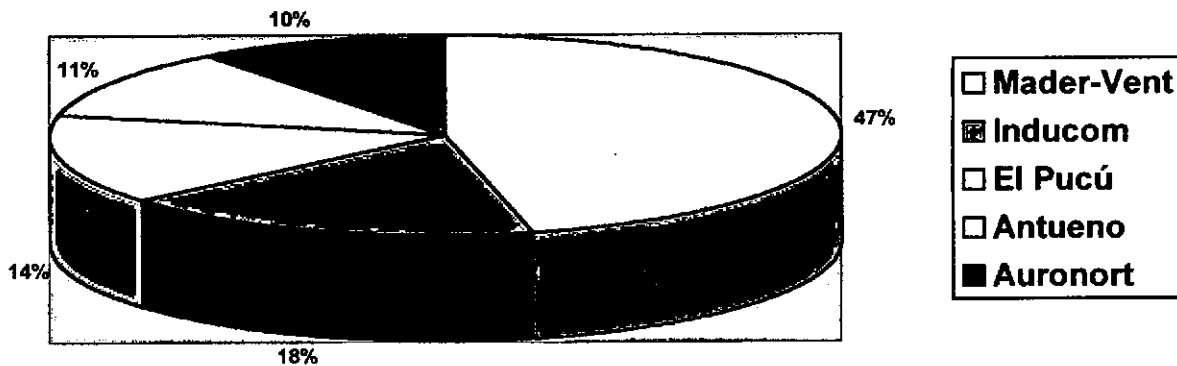
Fuente: Elaboración propia.

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.

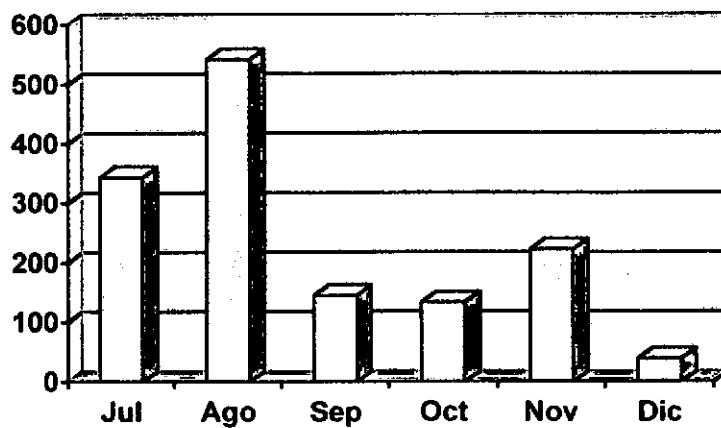


Nota: Entregas para venta a terceros valuadas al valor FOB.
 Fuente: Elaboración propia en base a información de Bosque Nativo.

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

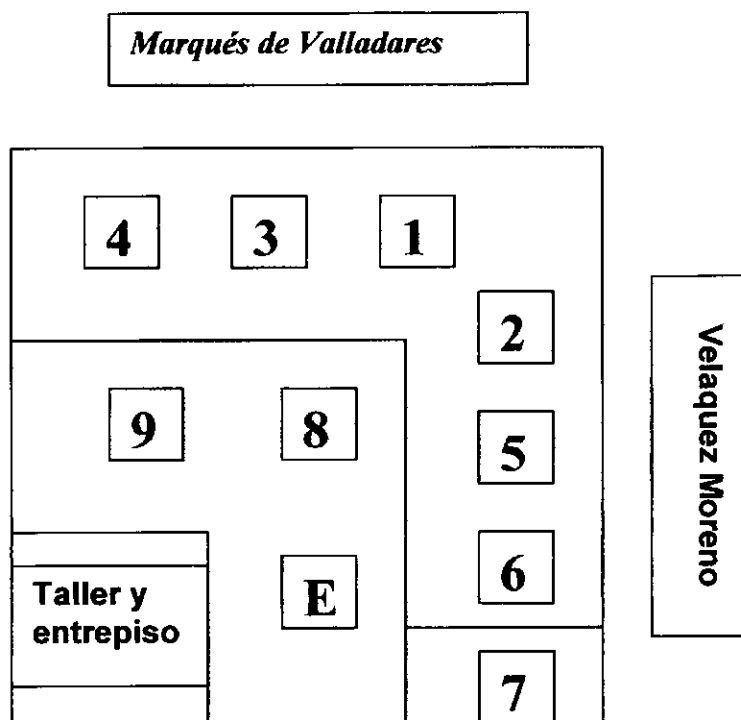
Ambiente 7: Dormitorio principal de Mader-Vent

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 entrepiso 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.