

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
MINISTERIO DE ECOLOGÍA, RNN Y TURISMO
Gov. de la Prov. de Misiones**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA PROYECTO
DE VALOR AGREGADO A LA PRODUCCIÓN
DE LA PROVINCIA**

INFORME FINAL



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Ministerio de Ecología, Recursos
Naturales Renovables y Turismo
Misiones - Argentina

Autor

D. I. Mara Trümpler

Auxiliar

Ing. Ftal. Daniel Videla

Supervisor del CFI

Lic. Rubén Antonio Daffinoti

JUNIO 2006

EXTRACTO del INFORME

El objetivo del trabajo fue el de elaborar **un diagnóstico** sobre la necesidad de desarrollar un espacio para la generación, promoción, capacitación y comercialización de productos diferenciados con Diseño en la Provincia de Misiones.

Como primera instancia se llevo a cabo un análisis muestral de la situación del sector del mueble en la Provincia realizando una caracterización de las empresas según su actividad, el perfil de los empresarios, las tipologías de productos realizados y sus necesidades en cuanto a diseño. También se realizó un análisis FODA de su situación en general para determinar los niveles tecnológicos, estratégicos, económicos y de desarrollo que deben ser atendidos para que la intención de innovar surja de la misma necesidad de expansión y crecimiento de estas empresas.

Luego fueron analizadas otras regiones productivas, catalogadas como "Polos Muebleros", en Brasil (*Arapongas, Bento Gonçalves y São Bento do Sul*) y Argentina (*Esperanza, Santa Fé*) con el fin de determinar los programas regionales de la administración local para apoyar los cluster productivos con acciones concretas de diseño volcado a la exportación, viendo que la formación de núcleos en diseño y carreras terciarias en diseño de mueble son constantes estratégicas en todos estos contextos.

Por ultimo, se analizó los recursos disponibles en la provincia en cuanto a materiales, insumos y recursos humanos formados en diseño; lo cual demostró una ausencia de perfiles académicos y terciarios que puedan atender al sector con esta disciplina.

También se reconoció la capacidad del tejido institucional provincial, nacional e internacional para apoyar la transferencia de valor agregado de forma exitosa a las empresas; ya que la disciplina del diseño se encuentra interrelacionada con otras.

Como acción principal del gobierno provincial, se propone la formación de un **Centro de Producción Experimental CPED** en Posadas con núcleos satélites en instituciones capacitadas para sumar sus capacidades, laboratorios tecnológicos, recursos humanos, investigación y desarrollo. Las 4 áreas de acción principales del centro serán: *área de comercialización; área de investigación y desarrollo; área de capacitación y asesoramiento y área de gestión y promoción del diseño*; dentro de las cuales se realizan distintas líneas de acción estratégicas para ser implementadas.

INDICE

Dossier de abreviaturas y siglas	3
Introducción	5
Componentes del Informe	5
Antecedentes	7
COMPONENTE 1	
1. SITUACIÓN DEL DISEÑO EN EL SECTOR DEL MUEBLE DE LA PROVINCIA	8
Caracterización de las empresas según su actividad	10
1.1. Las Foresto Industrias con Área de Manufactura y Mueble – FIMM -	11
1.1.1. <i>La empresa FIMM</i>	11
1.1.2. <i>El perfil del empresario FIMM</i>	12
1.1.3. <i>Patrones comunes de los muebles producidos por las FIMM</i>	12
1.1.4. <i>Estrategias en diseño de las FIMM</i>	15
1.2. Las Fabricas de Muebles –FM-	17
1.2.1. <i>La empresa FM</i>	17
1.2.2. <i>El perfil del empresario FM</i>	17
1.2.3. <i>Patrones comunes de los muebles producidos por las FM</i>	18
1.2.4. <i>Estrategias en diseño de las FM</i>	20
1.3. Las Fabricas de Muebles Artesanales – FMA-	21
1.3.1. <i>La empresa FMA</i>	21
1.3.2. <i>El perfil del empresario FMA</i>	21
1.3.3. <i>Patrones comunes de los muebles producidos por las FMA</i>	22
1.3.4. <i>Estrategias en diseño de las FMA</i>	24
1.4. Las Empresas de Diseño con Producción Tercerizada –EDPT-	24
1.4.1. <i>La empresa EDPT</i>	24
1.4.2. <i>El perfil del empresario EDPT</i>	25
1.4.3. <i>Patrones comunes de los muebles producidos por las EDPT</i>	25
1.4.4. <i>Estrategias en diseño de las EDPT</i>	27
1.5. Las Carpinterías en General – CG-	27
1.5.1. <i>La empresa CG</i>	27
1.5.2. <i>El perfil del empresario CG</i>	28
1.5.3. <i>Patrones comunes de los muebles producidos por las CG</i>	29
1.5.4. <i>Estrategias en diseño de las CG</i>	31
COMPONENTE 2	
2. ESTRATEGIAS NACIONALES E INTERNACIONALES EN LA INCORPORACIÓN DE DISEÑO	32
2.1. BRASIL- Panorama del Sector Mueblero en Brasil y principales regiones muebleras	33
2.2. Polos Muebleros <i>Arapongas (PR), São Bento do Sul (SC) y Bento Goncalvez (RGS).</i>	34
2.2.1. <i>Orígenes del sector y evolución - Estructura y localización</i>	35
2.2.2. <i>Características de los productos y tendencias en los diseños</i>	36
2.2.3. <i>Estrategias de Diseño para la exportación</i>	38
2.2.4. <i>Programas regionales de la administración local para apoyar los clusters productivos con diseño. Entidades involucradas</i>	43
2.3. ARGENTINA - Panorama del Sector Mueblero en Argentina y Principales Regiones	50
2.4. Polo Mueblero <i>Esperanza, Santa Fé</i>	53
2.4.1. <i>Orígenes del sector y evolución - Estructura y localización</i>	53
2.4.2. <i>Características de los productos y tendencias en los diseños</i>	53
2.4.3. <i>Estrategias para la exportación en Diseño</i>	54

2.4.4.	<i>Programas regionales de la administración local para apoyar los clusters productivos con diseño</i>	55
2.5.	CUADRO DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS POLOS	58
	COMPONENTE 3	60
3.	PUNTOS DEBILES Y FUERTES DE LAS EMPRESAS LOCALES PARA PRODUCIR DISEÑO	60
3.1.	ANÁLISIS FODA	62
3.1.1.	<i>Amenazas y oportunidades externas</i>	62
3.1.2.	<i>Fortalezas y Debilidades internas</i>	
3.2.	CARACTERÍSTICAS de las NECESIDADES de DISEÑO según la ACTIVIDAD	69
3.2.1.	<i>Necesidades de las FIMM</i>	69
3.2.2.	<i>Necesidades de las FM</i>	70
3.2.3.	<i>Necesidades de las FMA</i>	71
3.2.4.	<i>Necesidades de las EDPT</i>	71
3.2.5.	<i>Necesidades de las CG</i>	71
4.	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DISPONIBLES	72
4.1.	Madera y sus derivados	72
4.2.	Materiales autóctonos	74
4.3.	Insumos y semielaborados	76
4.4.	Recursos humanos formados en Diseño	76
	COMPONENTE 4	82
5.	INSTITUCIONES Y REDES DE DISEÑO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL PARA APOYAR A LA FORMACIÓN DE UNA CÉLULA EN DISEÑO EN LA PROVINCIA.	82
6.	DISTINTAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO QUE SE RELACIONAN CON EL DISEÑO, CON LA FINALIDAD DE RESPONDER A LAS SOLICITUDES DEL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN.	82
6.1.	Instituciones en el Escenario de Consumo	82
6.2.	Instituciones en el Escenario Material	83
6.3.	Instituciones en el Escenario de Transformación	87
6.4.	Instituciones en el Escenario de Comunicación	92
6.5.	Otras Instituciones	93
7.	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD LOCAL DE INSTITUCIONES DEL CONOCIMIENTO PARA LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DISEÑO.	95
	COMPONENTE 5	98
8.	ESTABLECIMIENTO DE LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS PARA CONCIENTIZACIÓN, PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL DISEÑO EN LA PROVINCIA.	98
9.	LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA INTEGRACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA PARA EL DISEÑO.	99
	Conclusión	106



DOSSIER DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ADEMI – Agencia de Desarrollo Económico de Misiones
ALADI – Asociación Latinoamericana de Diseño
AMAYADAP – Asociación de Madereros, Aserraderos y Afines del Alto Paraná
APEX - Agencia de Promoción de Exportación
APICOFOM – Asociación de Productores Industriales y Comerciantes Forestales de Misiones y Nordeste de Corrientes
APL's - Arreglos Productivos Locales
CACEXMI – Cámara de Comercio Exterior de Misiones
CEMA – Cámara de Empresarios Madereros y Afines
CETEMO – Centro Tecnológico del Mobiliario
CETMAN – Centro Nacional de Tecnología de la Madera y del Mobiliario
CFI – Consejo Federal de Inversiones
CIMAE - Cámara de Industriales, Madereras y Afines de Esperanza
CIMAEL – Cooperativa de Comercialización de la Industria Maderera y Afines Eldorado
CG – Carpinterías en General
CMD – Centro Metropolitano de Diseño
CoCEMA – Cámara de empresarios Madereros y Afines
CPED – Centro de Producción Experimental en Diseño
CTM - Centro Tecnológico del Mobiliario ; Centro Tecnológico de la Madera
DIM – Distrito Industrial del Mueble y la Madera de San Martín
EDPT – Empresas de Diseño con Producción Tercerizada
FAIMA - Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines
FCF – Facultad de Ciencias Forestales
FIQ – Feria de la Calidad de Maquinas, Materias Primas y Accesorios para la Industria Mueblera
FIMM – Foresto Industria con área de Manufactura y Mueble
FINEP – Federación de Industrias
FM – Fábrica de Muebles
FMA – Fábrica de Muebles Artesanales
IMDI – Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación
INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial
ISPARM – Instituto Superior Mariano Ruiz de Montoya
ITEC El Molino - Instituto Tecnológico El Molino
MDF- Tablero de partículas de Mediana Densidad
MOVERGS - Asociación de las Industrias de Muebles del Estado de Rio Grande de Sul
NAAD - Núcleo de Arte, Artesanía y Diseño - Oberá
NAD - Núcleo de Apoyo al Diseño de Mobiliario
NEA – Noreste Argentino
NID - Núcleo de Innovación y Diseño Mueblera
PBD – Programa Brasileiro de Diseño
PIB - Producto Interno Bruto
PND – Plan Nacional de Diseño
PR – Paraná
PTMi – Parque Tecnológico Misiones
PyMEs – Pequeñas y Medianas Empresas
RITIM – Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera
RG – Rio Grande do Sul
SC – Santa Catarina
SEBRAE - Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SENAI - Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SINDMOVEIS - Sindicato de las industrias de la construcción y mobiliario de Bento Gonçalves
UNaM – Universidad Nacional de Misiones

INTRODUCCIÓN

Este informe Final corresponde al plan de trabajo del proyecto denominado “**Estudio de Factibilidad para Proyecto de Agregado de Valor a la Producción de la Provincia de Misiones**”; contrato de locación de obra, expediente n° 73970001, firmado entre el **Consejo Federal de Inversiones –CFI-** y la Diseñadora Industrial **Mara Trümpler**, autora del presente.

Aquí se analizarán **todos los componentes** integrantes del estudio, necesarios para elaborar el diagnóstico. Algunos de éstos ya han sido desarrollados en los dos informes de avance presentados durante los meses de febrero y abril. Éstos estuvieron enfocados principalmente en las siguientes temáticas:

- 1er. Informe: **Situación del Diseño en la Provincia de Misiones**
- 2do. Informe: **Situación del Diseño en Polos Muebleros Nacionales e Internacionales.**

Por lo tanto, en este informe final, se volcarán estas temáticas ya desarrolladas en formas más sintética, a fin de no extender demasiado el informe.

A continuación se exponen los componentes que conforman el Informe Final:

COMPONENTES DEL INFORME FINAL

Componente 1-

1. Definición del trabajo de campo (metodología, alcance, contenido de la información a relevar, formas de ejecución).
2. Caracterización de las empresas y su estratégica en diseño, según el sector:
 - 2.1. De la foresto industria – aserraderos con producción de muebles -
 - 2.2. De la **industria elaboradora de productos en madera** (carpinterías artesanales o semi-industriales),.
 - 2.3. De fabricas de muebles
 - 2.4. Empresas de diseño con tercerización en mueble.
3. Relevamiento de patrones comunes que determinen las tendencias de los muebles producidos por estos sectores. Análisis de sus características generales y conclusiones.
4. Caracterización del perfil del empresario regional y su grado de concientización del valor del diseño en la producción artesanal e industrial mediante entrevistas y encuestas.
 - 1.1. Realización del diseño muestral y confección de formularios para encuestas y

entrevistas

- 1.2. Realización y supervisión de encuestas
- 1.3. Diseño de metodología para procesamiento de encuestas
- 1.4. Análisis y procesamiento de encuestas

Componente 2-

2. Caracterización de las estrategias nacionales e internacionales en la incorporación de diseño.
 - 2.1. Orígenes del sector y evolución.
 - 2.2. Características de los productos y tendencias en el diseño.
 - 2.3. Estrategia de diseño para la exportación.
 - 2.4. Estructura y localización
3. Programas regionales de la administración local para el apoyo de los clusters productivos específicamente en diseño.
 - 3.1. Forma de la entidad – centro, núcleo, célula, incubadoras de estudios y servicios de diseño -
 - 3.2. Características y objetivos.

Componente 3-

4. Principales puntos débiles y fuertes de las empresas locales para la producción de muebles con diseño. Niveles tecnológicos, estrategias y desarrollo con respecto a las áreas técnicas del producto.
5. Caracterización de las necesidades en cuanto a diseño.
6. Análisis de recursos disponibles:
 - 6.1. Disponibilidad de materiales autóctonos y materiales alternativos a la madera, así como acceso a insumos, semielaborados y terminaciones superficiales disponibles en la región, para el enriquecimiento del producto final.
 - 6.2. Disponibilidad de recursos humanos formados en diseño.

Componente 4

7. Reconocimiento de instituciones y redes de diseño regional, nacional e internacional que puedan apoyar a la formación de una célula en diseño en la provincia.
8. Identificación de las distintas áreas del conocimiento que se relacionan con el diseño, con la finalidad sistemática de responder a las solicitudes del mercado y la comercialización.
9. Análisis de la capacidad local de instituciones del conocimiento para la formación de recursos humanos en diseño.

Componente 5

10. Establecimiento de líneas de acción estratégicas para concientización, promoción y difusión del diseño en la provincia.
11. Determinación de líneas de acción para capacitación de recursos humanos en



diseño.

12. Líneas de acción para la integración y fortalecimiento de una infraestructura para el diseño.

16- Preparación de informes preliminares o de avance

17- Elaboración del Informe Final

ANTECEDENTES

No existen en nuestra provincia acciones concretas en Diseño surgidas específicamente desde instituciones regionales para propiciar en la mejora del valor agregado de la producción; ya sea industrial o artesanal, de muebles.

La realidad del sector aún es precaria y si bien nuestra provincia posee una reconocida actividad foresto-industrial en constante desarrollo, área que cuenta con un relativo apoyo técnico de los sectores públicos y privados; no es así con el sector del mueble y otros bienes de consumo de menor incidencia en el PBI.

Pocas son las industrias que incursionan en esta área y las existentes se encuentran en niveles muy básicos de desarrollo y en situaciones extremas de supervivencia. Los motivos de este escenario son varios, los cuales en mayor instancia excluyen el campo del diseño y abordan áreas referidas a la infraestructura, tecnología, capacitación (tanto en el nivel operarios como en el empresarial), estrategia, capital de trabajo, comercialización, dificultades para acceder a financiamiento, etc.



COMPONENTE 1

1. SITUACIÓN DEL DISEÑO EN EL SECTOR DEL MUEBLE DE LA PROVINCIA

La provincia de Misiones genera en la actualidad entre un 60 y 70% de la materia prima y de los productos manufacturados que consume el país; a la vez que, debido a las ventajas cambiarias actuales, otro gran porcentaje de productos de primera y segunda transformación son exportados al mundo.

Según datos del último censo, en su territorio se localizan alrededor de 650 industrias (aserraderos y/o plantas de manufactura) y 250 carpinterías, las cuales trabajan tanto madera nativa como implantada.

Si bien estos datos que han sido relevados sistemáticamente por el gobierno de la provincia de Misiones durante el Censo de Industrias del año 1992, el censo del año 2000 y el censo del año 2003 determinan y clasifican los datos catastrales, el uso de materia prima, los productos finales, la situación tecnológica, la capacitación, el mercado, etc. del sector foresto-industrial y de la industria elaboradora de productos en madera (carpinterías y fabricas de muebles), hasta la fecha no se han realizado estudios sobre las características de los productos que se fabrican en la provincia en la tercera transformación (muebles), los cuales son el eslabón productivo final de la cadena de valor agregado que puede darse a nuestra materia prima.

Para la obtención de esta información, además de conocer la percepción y demanda del empresario con respecto al diseño, se realizaron un total de 41 entrevistas en talleres y plantas de empresas regionales.

La muestra fue dirigida generalmente a aquellas empresas reconocidas por su producción dentro del sector, y en algunos casos, seleccionadas al azar al llegar a una localidad determinada.

El cuestionario utilizado y la metodología se encuentran desarrollados en el 1er. Informe de avance.

Se presenta a continuación la lista de empresas, clasificadas en 5 grupos según su actividad, las cuales, en la mayoría de los casos, presentaron una muy buena predisposición y apertura, ofreciéndonos su tiempo para contestar el cuestionario.

Empresas de la Foresto Industria con área de Manufactura y/o Mueble		Localidad
01	Industrias Eldorado S.R.L.	Eldorado
02	Larrague/ Chodorge S. A. - Victoria Muebles	Esperanza
03	Aserradero Tierra Colorada	Iguazú
04	Pinolandia	Oberá
05	Muebles Tat-Jor S. A.	Mado
06	V.W. Muebles	San Vicente
Fabricas de muebles		Localidad
07	Fabrica de Muebles San pedro	Apóstoles
08	Aberturas Tucán	Eldorado
09	Cesar Muebles	Eldorado
10	Muebles Piccoli	Eldorado
11	Gellini S.R.L.	Garupá
12	Aserrando S. A.	Garupá
13	Real Muebles	Garuhapé
14	Comercial Néstor	Oberá
15	Mercosur Muebles	Oberá
16	La Casa de los Placares	Posadas
17	Eco Maderas	Posadas
18	Carpintería San José	Pto.Rico
Fabricas de muebles artesanales		Localidad
19	Muebles Eco Estilo	Andresito
20	San Sebastián de la Selva	Andresito
21	Atahualpa Muebles	Oberá
22	Carpintería Artesanal San Gabriel	Posadas
23	Ideas y Maderas	Posadas
Empresas de Diseño con Producción Tercerizada		Localidad
24	Misiones creativa	Aristóbulo del valle
25	Muebles Isyry -agua cantarina-	Eldorado
Carpinterías en General		Localidad
26	Carpintería Electro Centro	25 de mayo
27	Carpintería Arturo Schuerer	25 de mayo
28	Carpintería Liebrez	Andresito
29	Carpintería Belén	Candelaria
30	Carpintería Rodríguez	Concepción de la Sierra
31	Rimmele Muebles	Eldorado
32	Carpintería Roberto Letschnik	Eldorado
33	Carpintería La Segunda	Iguazú
34	Los Lapachos	Montecarlo
35	Bonito carpintería	Montecarlo
36	Carpintería Roberto Weigerstofer	Montecarlo
37	Carpintería AR	Posadas
38	Carpintería La Guayubira	San Pedro
39	Carpintería	San Pedro
40	Carpintería El Zorro	San Vicente
41	Carpintería Jardín	San Vicente

Fig. 1 –Cuadro de empresas visitadas



Fig. 2 –Localización dispersa de las empresas visitadas en la Provincia

Caracterización de las empresas según su actividad

Gracias al relevamiento muestral realizado, el cual se encuentra desarrollado de forma completa en el informe de avance n°1, se observó una gran heterogeneidad en las empresas; con necesidades y demandas muy disímiles. Para poder pensar en acciones grupales, se las clasificó en 5 categorías según su actividad y según producto que comercializan, las cuales son:

- Las Foresto Industrias con Áreas de Manufactura y Mueble – **FIMM**- (6 empresas relevadas)
- Las fábricas de Muebles –**FM**- (12 empresas relevadas)
- Las Fábricas de Muebles Artesanales-**FMA**- (5 empresas relevadas)



- Las Empresas de Diseño con Producción Tercerizada – **EDPT**- (2 empresas relevadas)
- Las Carpinterías en General –**CG**- (16 empresas relevadas)

En cada una de éstas categorías se analizó las características de la empresa, el perfil del empresario, las características de los productos y las necesidades en cuanto a Diseño de cada una de estas.

Con respecto a las características de los productos, se los evaluó en todos los escenarios que conforman el entorno del producto, según el modelo IMDI del Centro Metropolitano de Diseño; el cual determina que un producto es un sistema de factores tangibles e intangibles definidos en 4 escenarios principales – *Consumo, Material, de la Transformación y de la Comunicación*-, los cuales trabajan de modo conjunto y coordinado y dentro de los cuales se desarrollan otras variables interconectadas entre si. Si una es modificada, automáticamente las demás variables sufrirán cambios.

1.1. Características de las Foresto Industrias con Área de Manufactura y Mueble

1.1.1. La empresa FIMM

Estas empresas cumplen con todos los eslabones de la cadena productiva referidos a la industrialización de la madera dentro de su establecimiento, lo cual reduce los costos finales del producto y las hace mas competitivas.

Mayormente cuentan con su propio bosque implantado o nativo, del cual extraen los rollizos para realizar la primera transformación de aserrado. De allí pasan a elaborar los tablonés en molduras, machihombres, tableros alistonados, etc; cumpliendo con la segunda transformación de la madera.

En estas transformaciones de primera y segunda categoría de la madera, las foresto-industrias poseen ya una sólida trayectoria, pero, debido al surgimiento en los años 90 de oportunidades concretas de comercialización, decidieron incursionar en la fabricación de muebles de alta producción, para abastecer con nuevas tipologías de productos –muebles para armar, plegados o partes muebles- a puntos de venta masivos emergentes en esa época: *los hipermercados de la construcción*.

Si bien abastecen mercados nacionales e internacionales con productos de la segunda elaboración, ninguna de ellas aún exporta muebles.

1.1.2. Perfil del empresario FIMM

Sus empresarios poseen una buena formación profesional y trayectoria en lo referido a la transformación y comercialización de la madera. Su visión es más global que el resto de los empresarios del sector, obtenida de sus posibilidades económicas para visitar otras regiones, realizar operaciones comerciales con el exterior y con grandes puntos de venta, visitar ferias temáticas de maquinarias, insumos y muebles, etc.; pero sus conocimientos en la producción y exportación de muebles aún son escasos.

Para esta actividad, suelen emplear a personal disponible en la provincia con algún nivel de capacitación (carpinteros de oficio, operarios de máquinas calificados, algunos técnicos industriales) los cuáles se encargan de organizar la producción y adecuar los diseños solicitados por el cliente o el mismo empresario, a la capacidad tecnológica del establecimiento.

1.1.3. Patrones comunes de los muebles producidos por las FIMM -El entorno del producto según el Modelo IMDI



Fig. 3 –Análisis del entorno habitual de los productos FIMM



El Escenario de Consumo

- Una ventaja competitiva que suelen tener estas empresas es que resuelven el problema del transporte utilizando los vehículos que usualmente trasladan sus equipos de madera aserrada o manufacturas, ya que le proveen los muebles al mismo cliente.
- Los clientes principales son las grandes **cadena de hipermercados de la construcción** (Easy, Hiper Tehuelche, Wall Mark); las cuales poseen un punto de descarga y luego se encargan de la distribución, simplificando a estas empresas la logística.
- **Se exhiben embalados y estibados en góndolas** con algunos productos armados o desplegados para que el cliente lo pueda apreciar, junto con POP (cartelería) o comunicación gráfica; ya que el consumidor final no posee el asesoramiento directo para la compra o armado del producto de un vendedor calificado como en otros puntos de venta (mueblerías o casas de decoración).
- Este público final, suele pertenecer a un **mercado masivo**, de **clase media, media baja**, habituado a la compra en estos espacios comerciales, donde la propuesta es **“hágalo usted mismo”** y muchas veces el proceso de armado y terminación superficial queda a cargo del cliente; lo cual abarata mucho el costo final del producto.

El Escenario Material

- Fabrican **productos universales, sin referencias culturales** a la identidad local, que se asemejan a productos de cualquier lugar de mundo. Son los denominados **“productos Commodities”**, ya que su factor de decisión de compra es básicamente el **precio** y no se distinguen por el diseño o innovación. Estas empresas deben reducir sus costos internos para conseguir precios competitivos en el mercado.
- Son muebles de líneas simples, rectas y en menor medida con balustros o partes torneadas. Buscan **tipologías adaptables a varios ambientes** y para usos básicos como comer, dormir, apoyar objetos, etc. permitiéndoles esto llegar a una mayor cantidad de consumidores finales.
- Son livianos y poco volumétricos, generalmente desarmables o plegables y **sin terminación superficial**. En algunos casos, la terminaciones hace a pedido o usan madera impregnada si son de exterior. Fabrican camas simples y cuchetas



desarmables, estanterías y mesas desarmables, sillas y banquetas apilables multifunción, reposeras, sillas y mesas plegables para jardín.

- Utilizan **maderas de rápido crecimiento y alto abastecimiento** –reforestación-, generalmente pino y algo de eucaliptos.
- Los **herrajes**, los cuales se compran en altas cantidades sin intermediarios o con proveedores fijos principalmente en Bs. As, suelen ser **especiales para muebles desarmables o plegables**, además de los básicos como tarugos, tornillos, tirafondos. El uso de clavos y grampas es casi nulo.



Fig. 4 –Tipos de muebles fabricados por las FIMM

El Escenario de la Transformación

- **Su tecnología es la mas avanzada del sector** para producir volumen, ya que algunas cuentan con lijadoras de contacto, prensas hidráulicas para tableros de listones, tornos copiadores, extracción de viruta, moldureras, etc. y cumplen dentro de la misma empresa todo el proceso de fabricación de la cadena de valor Madera-Mueble (algunas empresas cuentan con sus propias plantaciones).
- Los **productos** salen del establecimiento **desarmados, plegados o apilados** y mayormente **sin terminación superficial**, esto le significa a la empresa muchas ventajas como ser menor volumen de almacenamiento y menor cantidad de operarios en el sector mueble; a la vez que no transportan “aire” a los puntos de venta.
- En cuanto a las verificaciones necesarias para la aprobación del producto, como su mercado aun es nacional, ninguna de ellas tiene las normas ISO en vigencia, pero si trabajan sobre la certificación de la madera.

Los controles de calidad son **informales**; y es el mismo cliente el que lo determina en su hogar, pudiendo devolver la mercadería al hipermercado. Estas fallas son

absorbidas por el fabricante.

El Escenario de la Comunicación

- Debido a que **poseen un solo cliente fuerte**, y este suele pedirles exclusividad en la región, estas empresas **no realizan publicidad**. Solo aparecen en los catálogos del punto de venta.
- El **embalaje** de los muebles es en la mayoría de los casos **plástico termocontraíble o strich film**, lo cual es suficiente para que llegue en buenas condiciones a destino. Para sujetar las partes entre si usan sunchos.
- Por lo general, lo acompaña una **etiqueta con el código de barras e información** sobre el producto como ser origen, material, explotada del producto, etc.
- Las líneas de muebles producidas salen bajo una marca general que estas empresas poseen para sus muebles. La mayoría **poseen imagen de marca** realizadas por diseñadores gráficos provenientes de otras localidades mas urbanas como Córdoba o Capital Federal.
- Una gran parte de ellas posee **catálogo flexible** (carpeta container que permite quitar o poner mas folletos según los productos) para mostrar a posibles clientes.

1.1.4. Estrategias en diseño de las FIMM

A las FIMM las moviliza el mercado, por lo tanto, los diseños de sus productos están determinados por el comprador y son pocas las propuestas surgidas desde el establecimiento.

Si bien para estas empresas de mayor envergadura y capital les es posible contratar profesionales free lanz en diseño o trabajar con otras formas de alianza como ser el pago de royalty por un diseño, ninguna lo ha realizado por iniciativa propia; ya que no apuestan a la innovación en esta área y los paraliza el riesgo que un nuevo producto puede significar. Para ellas, la innovación en diseño solo es concebible si existe un mercado asegurado, y esperan que sea el Diseñador el que provea este mercado.

En este apartado es interesante analizar el impacto, que consideraremos *negativo* en cuanto al *resultado final*, pero *positivo* en cuanto al *acercamiento de estas empresas a la*



actividad del diseño, que tuvo la participaron de un grupo en las operaciones del CMD - Centro Metropolitano de Diseño- durante los años 2002 – *Operación Eucalis-* y 2003 – *Operación Brico-*

En estas operaciones, se determinaron y trabajaron simultáneamente todos los eslabones de la cadena de valor: **empresa productora** (Foresto Industrias o grandes fábricas con capacidad para producir volumen), **producto** (estudios de diseño de Bs. As.) y **puntos de venta** (hipermercado de la construcción Easy con sus 16 sucursales en el país). Las empresas que participaron eran ya proveedoras de manufacturas y/o muebles para el hipermercado, por lo cual se integraron al proyecto motivados por el hecho de obtener mejores márgenes.

Los estudios de diseño lograron productos novedosos y diferenciados, pero la gran mayoría de éstos **no llegaron a comercializarse**, generándole a las empresas una perdida de tiempo y dinero importante, ya que la producción sí llegó a realizarse.

En algunos casos, ésta fue enviada al Easy, el cual frente a la falta de rotación de los productos, la devolvió; y en otros casos los muebles ni siquiera salieron del depósito porque el departamento de compras de Easy no los solicitó.

Para las empresas, esto significo una experiencia negativa. Algunas argumentos fueron:

- *Los productos no estaban correctamente adecuados a la tecnología de la empresa y su producción generaba problemas operativos.*
- *Luego del fracaso no pudieron vender en ninguna otra cadena porque generaba desconfianza el hecho de que el producto no hayan funcionado en Easy.*
- *Algunos productos se vendían, pero tenían tan poca rotación que no convenía producirlos.*
- *Los diseños eran buenos, pero no estaban adecuados al mercado.*

Pero, contrariamente a lo que uno pensaría, a pesar de esto, al preguntar a las empresas si les interesaría trabajar con diseñadores profesionales del total de empresas un 70% dijo que si; y de aquellas que ya habían tenido alguna experiencia nuevamente el 72% dijo que si.



1.2. Características de las Fabricas de Muebles –FM-

1.2.1. La empresa FM

Las fabricas de muebles de la provincia son en la mayoría de los casos **carpinterías industriales** que se diferencian de las carpinterías clásicas porque trabajan series de muebles en diversas escalas, tienen mayor cantidad de empleados, depósitos para almacenar los muebles y abastecen mercados mas amplios.

Durante la década del 90 la entrada de los muebles de placa brasileros al país e incluso los muebles de otras provincias con mejores diseños y tecnología como Cañada de Gómez, Santa Fé (la calidad no fue en ese momento una cualidad de diferenciación) provocó una gran descapitalización en estas industrias, obligando a muchas de ellas a cerrar, achicar gastos o reducir sus mercados al ámbito regional.

Hoy día son pocas en actividad, dispersas geográficamente, y si bien algunas abastecen mercados fuera de la provincia, la mayoría vende en mueblerías de la región, donde la exigencia en calidad y diseño es menor, orientado sus productos a un publico consumidor de menores recursos.

1.2.2. Perfil del empresario FM

Este sector ha sido bastante castigado por las vicisitudes economías y políticas y sus empresarios descreen mucho de las instituciones públicas. Además tampoco son abiertos a la posibilidad de trabajar en asociaciones o alianzas comerciales.

Muchos de ellos ya tienen años en la actividad y conocen el sector, por lo cual son bastante cerrados a opiniones y asesoramientos externos, ya que consideran que ellos hacen lo mejor que se puede frente a las circunstancias actuales.

1.2.3. Patrones comunes de los muebles producidos por las FM -El entorno del producto según el Modelo IMDI

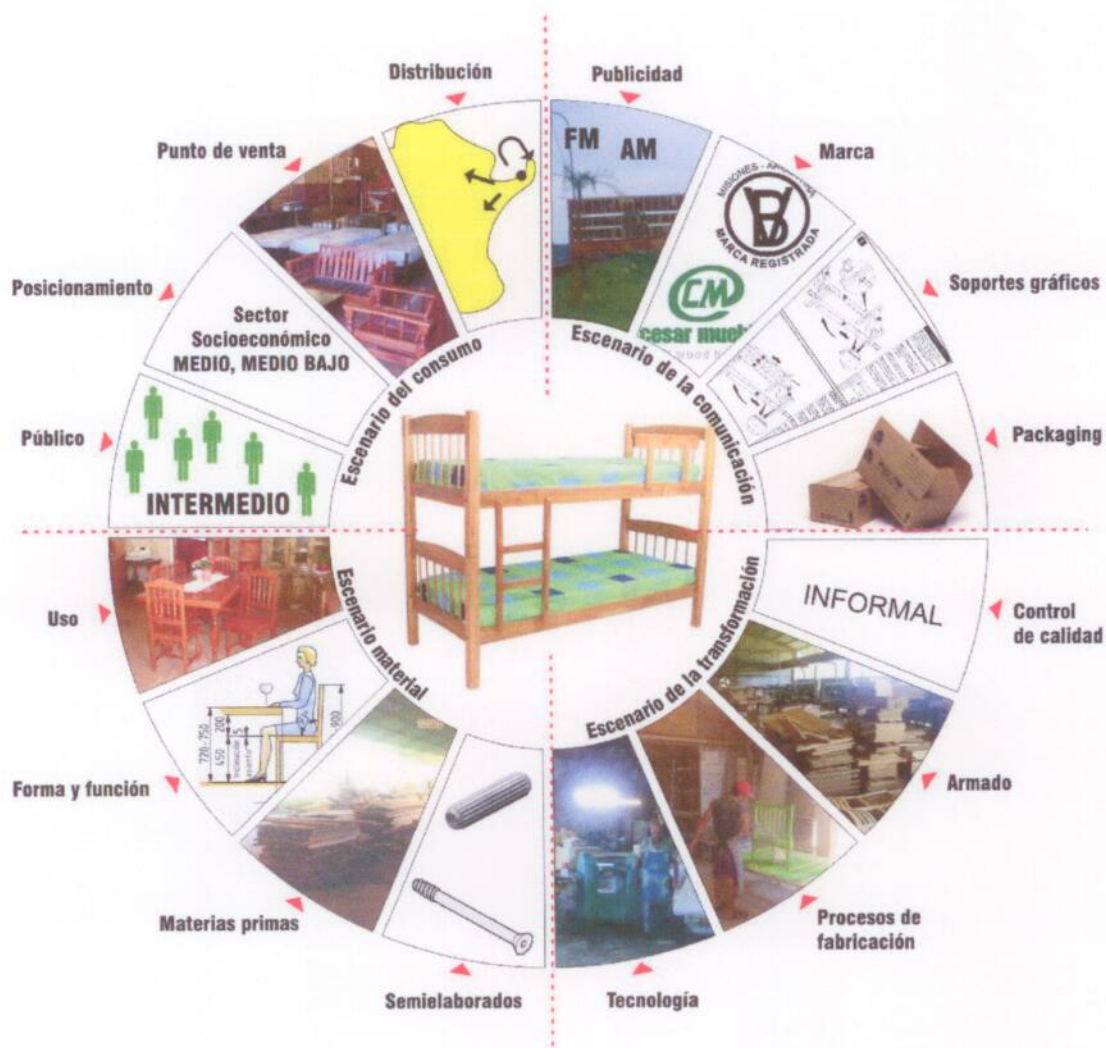


Fig. 5 –Análisis del entorno habitual de los productos FM

El Escenario de Consumo

- Para estas empresas el **transporte** les significa, dependiendo de la distancia, entre un **10 y un 25% del costo del producto**; ya que deben subcontratar fletes, cuyo costo es absorbido por el cliente final.
- Sus clientes principales son mueblerías
- Los productos se exhiben armados en las mueblerías de terceros (en muchos casos ellas tienen sus propios punto de venta) donde compiten en el mismo espacio con muebles de otras provincias y países; siendo esto ya un factor de pérdida de clientes.



- Su público final suele pertenecer a un **mercado medio**, con un target de **clase media, media baja**, dependiendo de la calidad del mueble. Al cliente se le vende el mueble armado.

El Escenario Material

- Están muy orientados a la fabricación de **camas dobles, simples y cuchetas desarmables**; porque esta tipología les facilita la distribución y comercialización. En menor grado, juegos de living, mesas, sillas y placares.
- **Suelen especializarse en una tipología de producto**, como por ejemplos placares, pero con cierta flexibilidad para atender demanda específica como por ejemplo muebles a pedido.
- Sus muebles son de mayor volumen y peso que los producidos por empresas FIMM, en algunos casos no son desarmables y su distribución es a corta distancia, limitándose a la localidad o región.
- La producción emplea principalmente madera maciza, ya sea de bosque nativo o implantada, para el caso de placares se utiliza compensados y tableros laminados y en casos muy puntuales se usa MDF para muebles infantiles.
- Parte de los herrajes son adquiridos en el mercado nacional y un 50% en mercado local o regional. Utilizan una variedad mayor a las FIMM, con bisagras de gozne, clavos, grampas, tiradores y correderas plásticas, etc.; pero generalmente **no usan herrajes de calidad** ni precisión como las bisagras de copa, correderas metálicas o accesorios varios del sistema 32, típicos de los muebles placa de calidad
-



Fig. 06 –Tipos de muebles fabricados por las FM



El Escenario de la Transformación

- **Tecnología básica de carpintería** con mayor variedad de máquinas que una carpintería que realiza muebles a pedido. Poseen **cabina de pintado** (generalmente con compresores de sistema air less). Se diferencian de las carpinterías por el tamaño del taller y la cantidad de máquinas.
- Los **productos** salen del establecimiento **con terminación superficial**, ya sea encerado, lustrado y/o laqueado. En los establecimientos mas informales, esta terminación oculta combinaciones de maderas de diferentes especies.
- Están lejos de poder cumplir con algún tipo de norma o certificación en sus productos.
- La mayoría no posee siquiera documentación técnica y las características del mueble dependen de las plantillas y la buena memoria y predisposición de los empleados.

El Escenario de la Comunicación

- Suelen hacer **publicidad local o regional**, y el medio mas utilizado es la radio. También auspician eventos sociales de su interés.
- Dependiendo del destino final, utilizan un gran abanico de materiales para el embalaje, que va desde simplemente plástico film strich, a cartón corrugado o cajas de cartón en menor medida. Mayormente no le prestan la debida atención al embalaje y **parte de la producción se estropea** antes de llegar a destino.
- La generalidad del sector **carece de material gráfico** como etiquetas, folletos, manuales de armado, y si bien algunas cuentan con imagen de marca (logo) su diseño fue realizado internamente en la empresa y no con un diseñador gráfico.
- Gran carencia en el escenario de la comunicación, exceptuando casos asilados que obligan a la producción de manuales de armado o etiquetas (un caso de exportación).

1.2.4. Estrategias en diseño de las FM

Ninguna de estas empresas, salvo excepciones mínimas, proyectó alguna vez un producto con un profesional en diseño, y sus empresarios son los que determinan los modelos a producir, ejerciendo la **práctica de la copia** de modelos ya probados en el mercado. Estos modelos son copiados, o bien de otras empresas, de Internet, catálogos o revistas; haciendo muchas veces la compra del producto original para luego realizar



algunas modificaciones en el taller para despegarlo del mismo.

De los modelos realizados **no guardan ningún tipo de documentación técnica**, salvo fotografías o plantillas de taller, quedando éstos en la memoria del empresario o mando medio de la industria.

Es importante la identificación de un posible mercado para que estas empresas se interesen en innovar.

1.3. Características de las Fabricas de Muebles Artesanales– FMA-

1.3.1. La empresa FMA

Un grupo de estas empresas se encuentran **ubicadas en lugares remotos** de difícil acceso, cerca de áreas donde aún abunda el monte nativo, su materia prima por excelencia. Su infraestructura es muy precaria, con pisos de tierra y sin paredes. Casi podríamos decir que carecen de ella, pues son espacios abiertos donde en el caso de existir maquinaria básica de carpintería, no se distribuyen según un lay out dentro del espacio.

Suelen tener un **concepto ecológico** de su producción; ya que no talan árboles, simplemente usan los **desperdicios de aserraderos o partes de árboles caídos por tormentas o desmontes de terceros**.

1.3.2. Perfil del empresario FMA

Estos fabricantes – la mayoría de estas empresas son unipersonales contando a veces con un ayudante o aprendiz- se consideran **artesanos** y hacen de su trabajo un **arte expresivo del monte**. Difícil es pensar en exigirles un mayor volumen de producción y un compromiso en el cumplimiento en tiempo y forma de las entregas de muebles, característica típica del sector artesanal.

Mayormente, no se trata de personal calificado; sino que se volcaron a la actividad por necesidad u oportunidad; trabajando de forma informal.

1.3.3. Patrones comunes de los muebles producidos por las FMA -El entorno del producto según el modelo IMDI

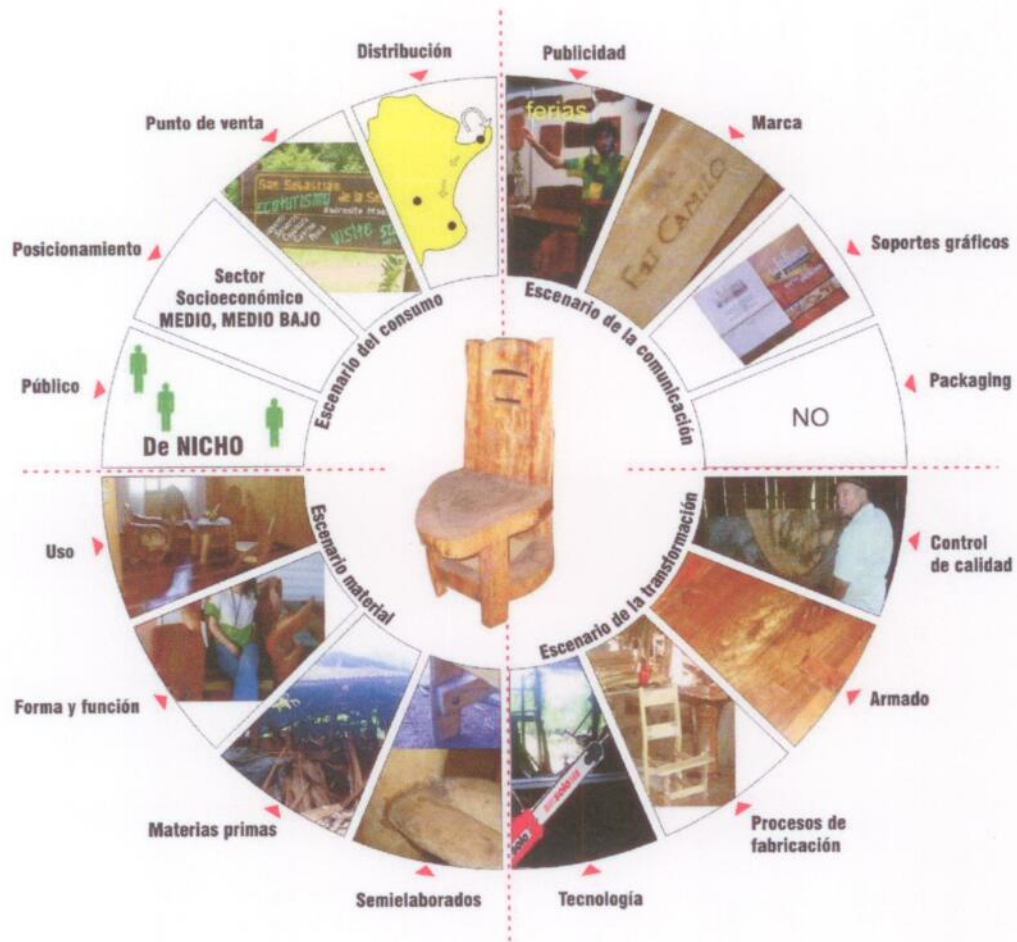


Fig.07 –Análisis del entorno habitual de los productos FMA

El Escenario de Consumo

- El traslado, incluso interno en la provincia, les significa mucho gasto por la localización de la empresa y el tipo de producto.
- Generalmente **poseen intermediarios** encargados de organizar la logística y pagar el flete hacia nuevos mercados.
- Sus clientes principales son casas de decoración o clientes que solicitan trabajos a pedido para sus casas particulares o ambientación de espacios turísticos.
- Su **mercado es de escasa demanda**. Venden localmente y algunos productos, regionalmente.
- Sus clientes potenciales están en otras provincias o países. Deben apuntar a un



público consumidor “responsable” que valore lo artesanal y autóctono. Su escala es de nicho.

El Escenario Material

- Fabrican generalmente **muebles para exterior**, quincho y galerías, como sillas, sillones, mesas. Algunos también producen camas y objetos únicos para hoteles o restaurantes turísticos.
- Sus muebles son los mas volumétricos – o aparentan serlo simulando espesores– del sector, con tapas de mesas de hasta 15 cm de espesor.
- Emplean madera maciza nativa, en estado rústico, extraída del monte o de los aserraderos. Principalmente usan desperdicios como raíces, costaneros, horquetas, ramas, etc.
- Excepto algunos casos, **no usan herrajes y fabrican sus propios tarugos o cuñas**. La construcción del mueble es fija, imposible de desarmar.
- Son muebles “Antirrobo”, ya que por su volumen y tipo de madera -dura o semidura-, son muy pesados y por ende difíciles de mover.
- Algunos incursionan en la talla, aportando otro elemento artesanal.



Fig.08 –Tipos de muebles fabricados por las FMA

El Escenario de la Transformación

- **No usan herramientas** – solo motosierra – y en algunos casos usan algunas máquinas manuales o de carpintería básica.
- La **terminación superficial** es variada; pero siempre **a mano**. Una empresa le aplica técnicas de envejecimiento con tintes, otra usa barniz, otra no usa mas que cera, lo cual es lo mas acertado para estos productos.
- No usan ningún tipo de protección- embalaje-



El Escenario de la Comunicación

- No hacen publicidad; pero algún que otro intermediario de sus muebles, los publicita bajo otra marca en folletos.
- No tienen logo de marca, ni ningún tipo de material gráfico. Su sello es la originalidad de los muebles y a veces pirogrababan el nombre del establecimiento en algún lugar de sus muebles.

1.3.4. Estrategias en diseño de las FMA

Además de desconocer rotundamente el campo del Diseño, sienten que éste no podría aportarles nada; ya que no trabajan series, y cada pieza es diferente a los otra – salvo excepciones-.

Se auto-consideran **artistas de la madera**; ya que ven un trozo de madera y de ella les surge la tipología y forma final del mueble.

Sienten que sus problemas no pasan por el diseño; sino por el capital de giro, el abastecimiento de materia prima, la imposibilidad de acceder a créditos y el mercado, el cual les queda lejos y es intermitente.

1.4. Características de las Empresas de Diseño con Producción Tercerizada –EDPT

1.4.1. La empresa EDPT

Si bien son un grupo pequeño, el aporte de estas empresas al desarrollo del sector de muebles de nicho es muy valioso, ya que ofrecen **diversificación en la producción local**, presentando opciones en el uso de **materiales alternativos** y transmitiendo la **identidad local** para acceder a nuevos y mejores mercados.

No poseen taller propio, ya que la producción es tercerizada entre artesanos, colonos, carpinteros, herreros e incluso los aborígenes mbyá-guaraní locales, contando a lo sumo con un espacio para la venta o como depósito para realizar luego la logística hacia los mercados finales.

Esto les permite tener disponible toda la tecnología regional, la cual es básicamente artesanal; ocasionándoles problemas de demoras derivados de incumplimientos en la

producción de estos artesanos. Además, al tener una gran variedad de materiales, se ven en la obligación de coordinar diferentes proveedores.

1.4.2. Perfil del empresario EDPT

Son profesionales -en estos casos puntuales, arquitectos- que reparten su actividad diaria entre su profesión y la gestión de sus PyMEs, denotando que aún no les es lo suficientemente rentable como para dedicarles todo su tiempo.

Estos empresarios “orquesta”, fluctúan de un rol a otro; y esto les impide crecer en la actividad; la cual, muchas veces, termina transformándose simplemente en un hobby.

Tienen la formación teórica del diseño; pero no una visión empresarial y comercial; por lo cual, si bien sus productos son originales e innovadores, les cuesta la inserción adecuada en el mercado.

1.4.3. Patrones comunes de los muebles producidos por las EDPT - El entorno del producto según el modelo IMDI

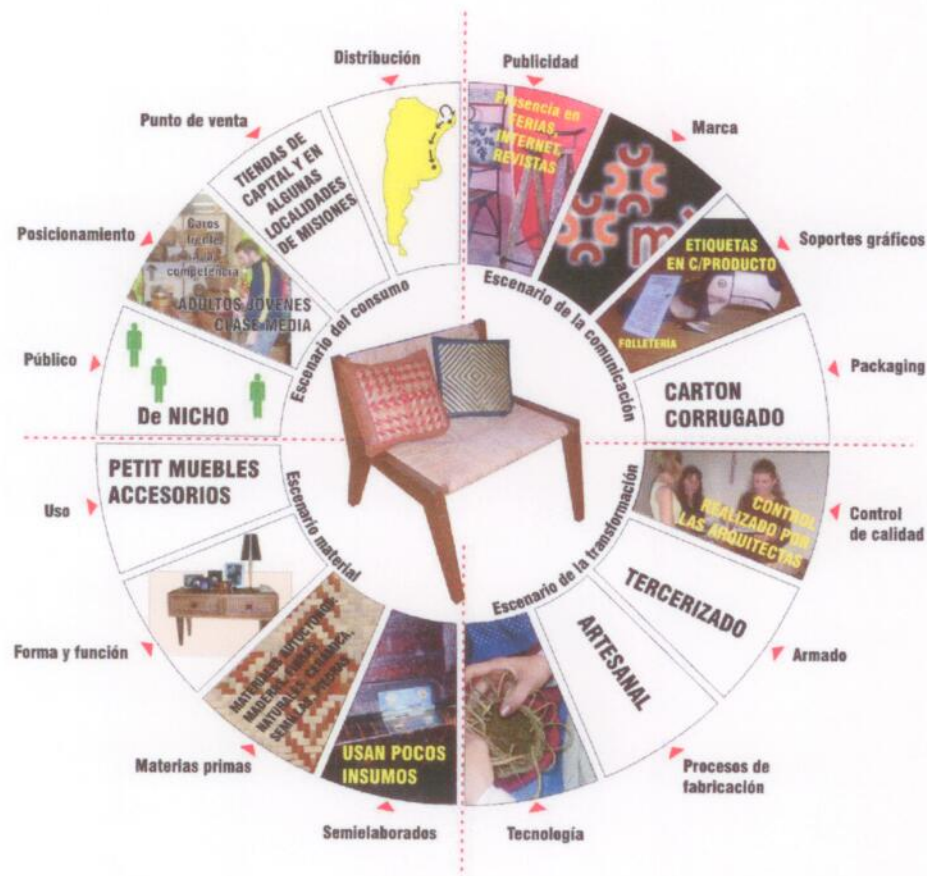


Fig.09 –Análisis del entorno habitual de los productos EDPT

El Escenario de Consumo

- Algunos productos han llegado a comercializarse en Bs. As.; pero esto no es frecuente; ya que al no realizar volumen se les complica el traslado. Generalmente viajan como "encomiendas", lo cual no es beneficioso para el costo final del producto.
- Su forma de venta es directamente al consumidor final, o en locales de decoración.
- A nivel local, no poseen gran competencia; pero en otros mercados como Bs. As., compiten con artículos artesanales de origen chino o asiático, los cuales se venden a menor precio y poseen buena calidad. También compiten con productos provenientes de otras provincias, con marcas regionales consolidadas.

El Escenario Material

- Están volcados a la producción de muebles pequeños, casi "objetos", del tipo petit muebles: mesas de centro, mesas auxiliares, bandejas, sillas y banquetas, sillones; los cuales cumplen dentro del entorno de la casa una función decorativa y un protagonismo importante.
- Por lo general son piezas de secciones delgadas, articuladas. Líneas curvas que se permiten cierta ornamentación y libertad. Poco uso de puertas y cajones.
- Los materiales usados son diversos pero de origen autóctono: estructuras en madera o hierro, asientos en fibras naturales, decoraciones en tacuaras, madera de cerne trabajada por el agua, etc.
- Utilizan la menor cantidad de semielaborados posibles; y algunos herrajes son fabricados artesanalmente.



Fig. 10 –Tipos de muebles fabricados por las EDPT



El Escenario de la Transformación

- La tecnología es la disponible en la región; y esto recae, debido a la poca industrialización que sufre la provincia, en lo artesanal.

El Escenario de la Comunicación

- No hacen publicidad abierta; pero una de sus promociones es la participación constante en ferias locales y en algunos casos, con mucho esfuerzo, en ferias temáticas nacionales como Puro Diseño.
- Sus propietarios comprenden la importancia de una imagen marca bien desarrollada, la cual usan en soportes como folletos con galería de imágenes, páginas Web, tarjetas personales, etc.
- Transmiten los valores intangibles al público consumidor, referidos a su "identidad local", su producción artesanal, la población autóctona, la naturaleza, etc.

1.4.4. Estrategias en Diseño de las EDPT

Los aspectos de marca, comunicación, Diseño, publicidad están estratégicamente pensados, ya que sus propietarios comprenden la necesidad de una comunicación eficaz y coherente con sus productos. Los empresarios son diseñadores en tiempo parcial y se encargan de determinar las características de sus muebles y objetos.


Todo el entorno relacionado al producto, está pensado bajo una estrategia apuntada a satisfacer la demanda de un público específico de nicho; logrando una marcada diferenciación en el mar de ofertas de productos regionales.

1.5. Características de las Carpinterías en General –CG

1.5.1. La empresa CG

La gran mayoría de los fabricantes de muebles de la provincia se dedica a la elaboración de muebles y aberturas en escala individual; es decir, a pedido.

Las 17 carpinterías de la muestra –CG-, poseen en promedio unos 320m² y solo 5 tienen además un depósito para los muebles. Sus maquinas, mayormente las básicas de



carpintería, presentan ya varios años de servicio.

Muchos de ellos fabrican o mandan a fabricar a herreros sus propias máquinas, siendo esto muy peligros desde el punto de vista de la seguridad; situación que, sumado a la escasa capacitación formal en el uso seguro de máquinas, los expone a riesgos constantes.

1.5.2. Perfil del empresario CG

La mayoría de los carpinteros de la región ya no poseen la sólida formación en el oficio que trajo a la provincia la migración europea de las primeras décadas del siglo pasado. Para aquellos carpinteros, cada mueble que hacían era su sello personal; por tanto le dedicaban tiempo y esmero. Trabajaban más con la calidad que con la cantidad.

Hoy día, el oficio significa para muchos una salida laboral rápida; ya que existe una demanda local constante y todos están trabajando.

A pesar de que a la mayoría les interesaría cambiar su estilo de producción a series limitadas para no tener un contacto directo con el cliente final, se observa un gran conformismo con la demanda actual y con las capacidades de las carpinterías. El crecimiento de su empresa les representa una exigencia que no están dispuestos a asumir.

Además, el mercado regional no suele ser demasiado exigente en cuanto a terminación y diseño, lo cual les permite permanecer en este conformismo.

1.5.3. Patrones comunes de los muebles producidos por las CG -El entorno del producto



Fig.11 –Análisis del entorno habitual de los productos CG

El Escenario de Consumo

- Su forma de **venta** es **a pedido** con trato directo con el consumidor final, pero algunas carpinterías cuentan con mueblerías propias o venden a mueblerías de terceros.
- El alcance geográfico de su distribución está reducido mayormente a la **localidad**; y algunas pocas a localidades vecinas. Por eso, el transporte tiene baja o nula incidencia en el costo final del mueble.
- Sus clientes son de diferentes estratos sociales, pero si bien atienden a públicos de poco poder adquisitivo, las carpinterías más especializadas trabajan con consumidores de mayor poder adquisitivo, el cual puede hacer sus muebles a medida y exige mayor calidad y diseño.

El Escenario Material

- Trabajan todas las tipologías de muebles; ya que producen **muebles a medida**; que no se consiguen en el mercado estándar de la región como amoblamientos de cocina, placares y vestidores; armarios en general. La fabricación de aberturas y muebles especiales para construcciones edilicias es también una actividad importante.
- Sus diseños, salvo excepciones, son muy **tradicionales y clásicos**. Suelen copiarse entre si. No suele haber búsqueda de alternativas y creatividad en sus productos.
- Utilizan tanto maderas **nativas** (cada vez menos debido a su precio y escasez) como **implantadas**. Dentro de las últimas, aparte del pino y eucaliptos, usan paraíso, kiry y tonna.
- Los insumos y herrajes suelen **abastecerse en el mercado local**, lo cual no solo los limita en cuanto al resultado final por las pocas opciones de diseño y calidad, sino que además no obtienen precios competitivos.
- Las terminaciones superficiales varían según el cliente y pueden ser teñidos, lustres, lacas y poliuretanos. Algunos de ellos todavía no poseen compresores y hacen sus terminaciones a mano.



Fig. 12 –Tipos de muebles fabricados por las CG

El Escenario de la Transformación

- La mayoría de las máquinas que poseen tienen más de **15 años de servicio**. Esto no significa que con un mantenimiento adecuado no estén en condiciones aceptables para trabajar la madera (si bien la tecnología se desarrolló, el concepto básico de estas máquinas sigue siendo el mismo y tener las herramientas de corte en condiciones es básicamente suficiente para el trabajo de carpintería)
- Es el mismo carpintero el que **realiza todo el proceso**, desde la atención al cliente, el



diseño, la fabricación y montaje del mueble en el lugar.

- El uso del “clavo” a la vista, las vinculaciones de poca fortaleza, las terminaciones poco prolijas son problemas habituales en muchas carpinterías. La mayoría, **no persiguen la calidad**, y generalmente aquellos lugares *donde la vista no llega* son descuidados en cuanto al lijado y acabado, como por ejemplo, cara interna de los faldones, tapas superiores de armarios, interiores de cajones mal lijados, etc.

El Escenario de la Comunicación

- **No hacen publicidad** ya que se transmite de boca en boca. Más allá de eso, la gran mayoría asegura **no dar a abasto** con los pedidos de los clientes. Para ellos su única publicidad es el mueble.
- Tienen una gran **carencia en la imagen empresarial** (logo, vestuario de personal, decoración vehicular, papelería, etc.), indispensable a la hora de transmitir profesionalismo a la clientela.
- **No cuentan con documentación técnica** de los productos que realizan, como ser croquis o planos técnicos. La mayoría no guarda ningún tipo de registro; a los sumo fotografías para mostrar al cliente. Tampoco usan herramientas de tecnología moderna como computadoras y acceso a Internet.

1.5.4. Estrategias en Diseño de las CG

Como trabajan con muebles a pedido, generalmente el diseño lo trae el mismo cliente, o en algunos casos, arquitectos a cargo de la obra.

Si el cliente no sabe lo que quiere, son pocos los carpinteros que capacitados para asesorarlo y/o hacerle un dibujo técnico con una propuesta.

No están habituados a la búsqueda de información y antecedentes en revistas o ferias especializadas, como herramienta para adoptar ideas o seguir tendencias. Su habito pasa por copiar a otras carpinterías o mueblerías de la zona.

No se pretende que el carpintero se transforme en diseñador ni mucho menos; pero debe tener los conocimientos básicos como para poder **asesorar al cliente** en cuanto a las proporciones, estilos, colores, distribución del espacio, tipologías de muebles, uso y aplicación de los herrajes, ergonomía, etc. Esto lo diferenciaría frente a su competencia; ya que al haber tantas carpinterías de capacidades tecnológicas similares con iguales propuestas en diseños, están trabajando con márgenes muy chicos para poder subsistir y esto no les permite amortizar sus máquinas y progresar.

COMPONENTE 2

2. ESTRATEGIAS NACIONALES E INTERNACIONALES EN LA INCORPORACIÓN DEL DISEÑO

Existen, tanto en el centro de nuestro país como en zonas del centro y sur del Brasil, municipios de fuerte carácter industrial; donde una serie de factores geográficos, étnicos, actitudinales y políticos generaron las condiciones e incentivos suficientes para el establecimiento y desarrollo de industrias volcadas a la producción del bien mueble.

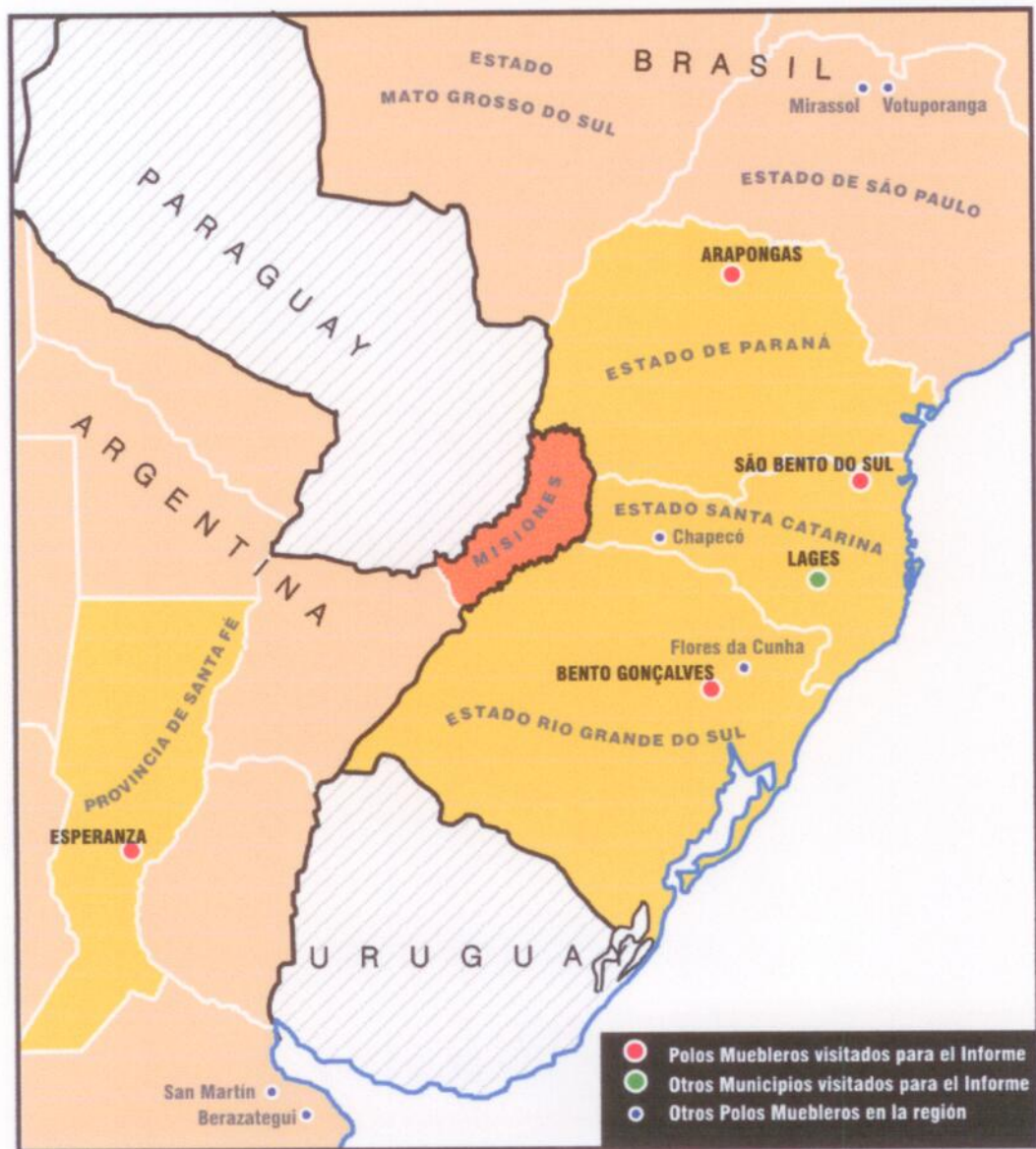


Fig 13- Localización de los Polos Muebleros analizados y de otros polos en ambos países.



2.1. BRASIL - Panorama del Sector Mueblero en Brasil y Principales Regiones Productoras de Muebles en Brasil

Brasil posee una de las economías más sólidas de Suramérica, producto de una vasta extensión continental que ha diversificado su base industrial en distintos sectores productivos, hecho que lo ha consolidado como un gran productor de distintas manufacturas. Específicamente, el sector del mueble y la madera, representa el 0.7% del Producto Interno Bruto y genera más de 800.000 empleos directos, lo que equivale a un 7.0% de la mano de obra utilizada en el país.

Ocupa el **9no. lugar** en el ranking mundial de los mayores productores de Muebles; y su industria del mueble está localizada principalmente en la **región centro-sur** del país, donde representa el **90% de la producción nacional** y el **70% de la fuerza laboral** en el sector. Este incluye aproximadamente 13.500 empresas:

- 10.000 son micro-empresas con hasta 15 empleados
- 3.000 son pequeñas compañías con 15 a 50 empleados
- 500 son compañías de tamaño mediano con más de 150 empleados.


Las industrias de muebles de Brasil son generalmente **familiares** con crecimiento al lo largo de los años por la propia reinversión de los lucros.

En la década del 90, el sector invirtió fuertemente en la renovación de maquinaria importada principalmente de Italia, Alemania y Estados Unidos. Esto le permitió dar un gran salto tecnológico, que mejoró el sustancial crecimiento de sus exportaciones.

La industria está compuesta principalmente por *muebles de madera*, incluyendo el bambú, que acumula una buena porción de las compañías. Después están los *muebles de metal y plástico* y productos como *tapicería y resortes*.

En Brasil, la economía está organizada en centros regionales. Los principales centros muebleros son:

- **Votuporanga y Mirassol**, en el estado de Sao Paulo,
- **Bento Gonçalves y Flores da Cunha** en Rio Grande do Sul,
- **São Bento do Sul y Chapecó** en Santa Catarina,
- **Arapongas** en Paraná,
- **Ubá** en Minas Gerais,
- y **Linhares** en Espírito Santo



El estado de São Paulo representa el **40%** de las ventas del sector y posee casi la mitad de las compañías muebleras, el 80% de ellas están dedicadas a la producción de muebles de oficina. En el nordeste de la ciudad, en Mirassol y Votuporanga se acumula gran parte de la producción de los muebles residenciales.

El estado de **Rio Grande do Sul**, es la **segunda región** central en la producción de muebles, donde se concentra el mayor número de empresas, unas 4.100 industrias, representando el sector el 3,1% del PIB del estado, el 32% de la exportación de muebles y llegando a generar el 20% de la producción de muebles para uso residencial, en los que se incluyen: cocinas, dormitorios, salas, comedores y muebles para el jardín.

Sus dos centros regionales más importantes, **Bento Gonçalves** y **Flores da Cundha**, están especializados en la producción de tableros de partículas, tableros duros y MDF. Solamente la región de Bento Gonçalves acumula el 9% de la producción nacional, representada principalmente en muebles de madera sólida, especialmente los que se dirigen al sector domestico del mercado.

El estado de **Santa Catarina** es el **tercero en la producción de muebles** y el que más exporta en el país. Posee más de 900 fábricas de muebles, empleando 18.000 personas. Sólo en 1997 a **São Bento do Sul**, el centro productor más grande del estado, correspondían cerca del 40% de las exportaciones del mercado de muebles brasileño. La especialidad de la región son los muebles de madera torneada, en especial aquellos hechos de pino.

En estos últimos años, la divisa brasileña; el Real, ha aumentado su valor en el mercado internacional, perjudicando así al sector exportador, el cual se ve obligado a competir con países con menor costo fijo y mano de obra mas barata como por ejemplo China. La sensación del sector es que está pasando por una crisis transitoria y, solo en algunos casos, reconocen al **Diseño** como la *herramienta necesaria para diferenciarse de sus competidores en un mercado global*: además esta situación obliga al retrainimiento de algunas empresas nuevamente hacia el mercado interno, donde a falta de diseños impuestos por el importador deben desarrollar sus propias propuestas.

2.2. Polos Muebleros: Arapongas (PR), São Bento do Sul (SC) y Bento Goncalvez (RG).

El relevamiento realizado en estas regiones por el equipo técnico, el cual se encuentra desarrollado de forma más explyada en el segundo informe de avance, ha



servido para determinar cual es el camino que cada uno de estos polos brasileros está recorriendo para solidificar las bases y fomentar la cultura del Diseño en el sector mueblero.

2.2.1. Orígenes del sector y evolución - Estructura y localización

Estos tres polos muebleros se encuentran localizados al Sur del país, alejados de la frontera misionera por un radio de aproximadamente 900km.

La actividad mueblera es una de las actividades más importantes para la economía de estos municipios. El desarrollo de los polos muebleros, a partir de fábricas artesónales, se dio a principio de los años 60, debido a la necesidad de organización para lograr productos más competitivos, especializándose por regiones con los años.

Hoy estas regiones ostentan un fuerte y estable posicionamiento en la fabricación y comercialización de muebles. Cada Municipio mueblero atiende un mercado específico, según sea su política:

Podemos decir que Arapongas mira hacia el mercado interno, Bento Gonçalves está en proceso de consolidarse como polo exportador mediante una agresiva política de exportación y atiende actualmente ambos mercados, y el municipio de São Bento do Sul ya esta consolidado hace años como exportador, atendiendo muy poco el mercado interno.

Estos centros muebleros, fundados por inmigrantes europeos durante finales del siglo XIX y principios del XX, cuentan con un desarrollo urbano importante –entre 75.000 y 100.000 hab.-, asegurándose cierto mercado local. Además se ha desarrollado un tejido industrial soporte volcado hacia los insumos y servicios para el entorno de los muebles; como ser fábricas de embalajes, imprentas y graficas especializadas en el sector, herrajes para muebles, insumos varios, etc.

Contrariamente a los que uno podría pensar, se encuentran alejados de los centros de extracción de materia prima, y han evolucionado hacia el uso de maderas de reforestación, como pino y eucaliptos, o utilizan tableros de madera reconstituida como el aglomerado y ahora, debido al proceso de mejora en la calidad de muebles, cada vez más MDF, el cual es elaborado en la región por varias empresas. Algunas pocas empresas utilizan maderas duras o semiduras provenientes mayoramente de la selva Amazona.



2.2.2. Características de los productos y tendencias en los diseños.

Si bien los tres polos cuentan con tecnologías de última generación, cada región tiene su propia especialización:

Arapongas

Se caracteriza por la fabricación de muebles rectilíneos confeccionados a partir de paneles de madera reconstituida – Aglomerado, MDF-. Fabrican muebles de oficina, racks, colchones, además de muebles tubulares.

Su mercado es local y su precio final es accesible para un **sector más popular**. Es relativamente diversificado, con empresas de todos los tamaños (pequeñas, medias y grandes) que producen muebles populares.

La mayoría de las empresas relevadas utilizan como fuente de información tecnológica revistas especializadas, ferias y visitas a empresas. Los empresarios, preocupados con la aceptación de los productos por los consumidores finales, participan de ferias locales realizadas bianualmente en EXPOARA S/A - segundo mayor pabellón de exposiciones de América Latina, fruto de la cooperación entre 55 empresas productoras de muebles en Arapongas – y de ferias nacionales. También participan de la FIQ – Feira Internacional de la Calidad en Máquinas, Materias Primas y Accesorios para la Industria Mueblera, que reúne expositores de equipamientos producidos en Brasil, Italia y Alemania, fuente de información y capacitación de la industria local.

La mayoría de los empresarios entrevistados frecuentan las ferias locales y algunos participan en ferias de otros estados brasileños.

Para el desarrollo de nuevos productos, la industria mueblera acude, en un 62% de los casos, a la **práctica de la copia** de productos exitosos producidos por otras empresas.

Esta práctica es llevada a cabo generalmente en ferias nacionales o internacionales, y luego el producto es “adaptado en la empresa”. También surgen modelos de la consulta a revistas especializadas o por solicitud de clientes del mercado interno y/o externo.

A pesar de esto hay una creciente tendencia a la contratación externa de especialistas en diseño y, en el caso de las más grandes, la inclusión de un diseñador fijo en la empresa para la realización de nuevos modelos.

Bento Gonçalves

También se caracteriza por el uso de maderas reconstituidas; pero sus muebles



apuntan a un mercado de mayor poder adquisitivo; siendo el MDF más usado que el aglomerado. Favorecidos por estas tecnologías, fabrican muebles contemporáneos de grandes paneles y líneas rectas, los cuales intentan competir en un mercado de exportación. Por esto, podríamos decir que sus muebles poseen tendencias fijadas por lo hábitos de consumo y uso de los muebles en un contexto global, no regional.

Algunos recursos como los routeados en bajorrelieve, aplicaciones en altorrelieve, laqueados en colores (el color tabaco –llamado wengue en argentina- marfil y maíz son los colores de moda para los muebles de la casa. Para los muebles juveniles marca el blanco mezclado con colores suaves como el manzana, celeste y rosa pálido), aplicaciones de perfilería en los cantos y cortes en líneas curvas son utilizados con mayor frecuencia para distinguir unas colecciones de otras.

Las tendencias de los muebles son muy “europeas”. Las fábricas más importantes cuentan con equipos internos de diseño y visitan anualmente las ferias de Milán –Italia- y Colonia – Alemania-; cuyos mercados de mayor poder adquisitivo, demandan diseños de alto valor agregando para estilos de vida más holgados. Las otras empresas, al copiar a las más grandes incorporan también estas tendencias en sus diseños.

Las pocas empresas que fabrican muebles de madera maciza intentan estratégicamente usar exclusivamente madera certificada FSC como pino y eucaliptos exigidas por algunos mercados externos – se especializan en los muebles de jardín, muebles de pino estilo mexicano con gran demanda en EEUU y muebles juveniles como camas cuchetas, camas simples y cajoneras para mercados como el inglés o norteamericano.

São Bento Do Sul

La mayoría de las empresas fabrican muebles en madera de pino para la exportación. En menor proporción muebles de otras maderas, aglomerados y MDF.

Los muebles de tableros alistonados con formas rectilíneas y modelos básicos y sencillos son los que lideran el mercado de la exportación, destinados, sobre todo, a mercados de poco valor adquisitivo de EEUU.

Con respecto al Diseño, podemos afirmar que fabrican muebles con poca diferenciación, especializándose también, al igual que las foresto industrias de Misiones, en los muebles commoditis.

La práctica del diseño y la innovación es una herramienta poco utilizada, ya que



mayormente es el mismo comprador el que determina el modelo de mueble a exportar.

Para estas fábricas, forzar el mercado con diseños propios podría significar la pérdida del cliente, el cual buscaría otras industrias donde realizar sus modelos. Algunos empresarios intentaron desarrollar nuevos productos con diseñadores de San Pablo, pero estos fracasaron en la etapa de comercialización, no siendo aceptados por el mercado.

Según fuentes del sector público, debido a la pérdida competitiva del real, muchos fabricantes comenzaron a pensar en el mercado interno; donde se encuentran con la problemática generada por la necesidad de mayor diferenciación, ya que son varios los polos muebleros de la región encargados de atender este mercado. Por esto se están volcando paulatinamente a la búsqueda de alternativas a través del diseño.

2.2.3. Estrategias en Diseño para la exportación.

Con el aumento de las exportaciones en los últimos años, la industria brasilera desarrollo mucho su capacidad de producción y aumentó significativamente la calidad de sus productos.

Las tecnologías avanzadas, el uso de materias primas sofisticadas y el aumento de la calidad de los productos están pautados en la producción de la industria brasileña de muebles.

Igualmente el sector aún enfrenta dificultades para insertarse en el contexto internacional. La creación de una red de comercio **-Consortios exportadores-** surge como un instrumento que podría proporcionar una mayor inserción de los productos brasileños en el mercado mundial. Sin embargo, la falta de cooperación entre las empresas nacionales imposibilita una movilización conjunta constituyendo, por lo tanto, un obstáculo para la proyección nacional en el mercado exterior.

Arapongas

Arapongas no posee una vocación exportadora. Prácticamente el 95% de lo producido se destina al mercado nacional, quedado solo un 5% que se distribuye en países del MERCOSUR.

Más detalladamente, el destino local se distribuye intra e inter-regionalmente; con un 65% consumido por el propio estado como principal receptor de los productos fabricados, proporcionando elevados efectos multiplicadores regionales de producto, empleo y renta.



Una parte considerable de las industrias indica a Río de Janeiro como gran comprador de muebles.

El tamaño medio de las empresas es de 58 empleados. Un 84,5% de éstos empleados son requeridos para la producción y un 14,1% para la administración. Para el desarrollo de proyectos solo el 1,4%. En las empresas menores, no hay contratación para el desarrollo de proyectos.

Con respecto al **Diseño**, juntamente con los controles de calidad, el sector está priorizando las condiciones para enfrentar la elevada competitividad, desarrollando técnicas de montaje, procesos y tipos de herramientas. El **Diseño** es uno de los aspectos principales de la innovación de producto, siendo un diferencial representativo para inserción de éste en el mercado. Utilizado por **55%** de las industrias, el **Diseño** busca *caracterizar formas estructurales, estéticas y funcionales para cada producto*. Es importante resaltar que aun muchas de las industrias confunden *diseño con tan solo la búsqueda de una resolución formal o estética*.

La actividad del diseño presupone **adecuación del uso de la materia prima y del proceso fabril, para constituirse un nuevo producto**. Las herramientas de Diseño demandan análisis de los costos relacionados en los procesos productivos y de los precios definidos por el mercado, que están vinculados al nicho que la industria pretende atender.

Las empresas que hacen uso del Diseño en su producción consiguen agregar valor al producto y así aumentar considerablemente su facturación. Con eso, se ha notado que las empresas que han contratado profesionales, han obtenido importantes mejoras.

La utilización de herramientas de Diseño en los procesos productivos si bien requiere mano de obra especializada, ha demostrado ser capaz de elaborar y desarrollar los métodos adecuados para la producción y preparación de cada producto.

Los últimos proyectos de *Diseño* desarrollados por las empresas se pueden clasificar en:

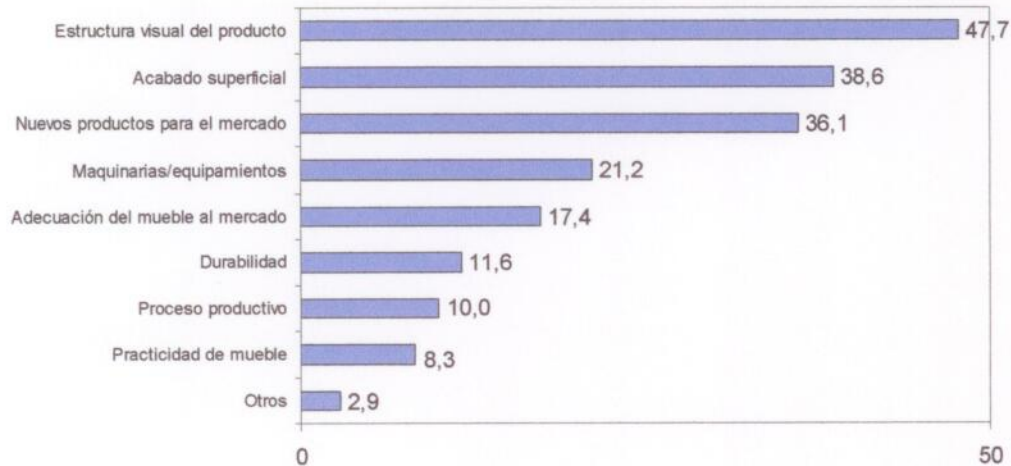


Fig. 14- Proyectos de Diseño desarrollado en los últimos años

Agregando valor al producto final se tiene, además de la utilización de modernas máquinas y la adquisición de nuevas materias primas, la inserción de las herramientas de *Diseño*. Las inversiones en I&D (Investigación y desarrollo), enfocando estrategias de *Diseño*, son fundamentales para priorizar la calidad de los muebles y tornar el sector mueblero nacional aún más competitivo en el escenario internacional.

Bento Gonçalves

El estado de Río Grande do Sul ha venido invirtiendo especialmente en el desarrollo tecnológico y en su infraestructura, a fin de garantizar que mas del 60% de su producción sea para países como estados Unidos, Francia y Reino Unido. En el 2003, el estado de Río grande do Sul contaba con 268 empresas exportadoras.

Entre 1996 y 2003, la media anual de crecimiento de las exportaciones fue de 8,7%.

Entre 2002 y 2003 en Rio Grande do Sul las exportaciones pasaron de US\$ 147 millones a US\$ 184 millones, y ya representan el 26,2% del volumen comercializado por el Brasil al exterior.

Con respecto al *Diseño*, las empresas de mayor nivel resuelven el problema del valor agregado de forma interna y los empresarios reconocen la importancia del *diseño*, aplicándolo en sus muebles y ambientaciones, como estrategia para la captación de mercados.



Las medianas y pequeñas empresas trabajan ejercitando la práctica de la copia, la cual generalmente se limita a imitar las respuestas dadas al mercado por las empresas líderes. Esto las posiciona en desventaja para la exportación; siendo una opción la participación en programas impulsados por entidades civiles sin fines de lucro como el **SEBRAE**, quien las incentiva a volcarse hacia el asociativismo formando APL's -*Arreglos Productivos Locales*-, lo cual les permite mayores oportunidades de ingresar a nuevos mercados aumentando su competitividad.

En estos programas, el Diseño es resuelto externamente para las PyMEs por equipos de profesionales contratados por el SEBRAE.

La organización de ferias técnicas bianuales como **Movelsul** y **FIMMA** por parte de asociaciones y sindicatos industriales de muebles como **MOVERGS** -Asociación de las Industrias de Muebles del Estado de Rio Grande de Sul- y **SINDMOVEIS** - Sindicato de las industrias de la construcción y mobiliario de Bento Gonçalves, generan posibilidades concretas de negocios y vinculaciones con exportadores de todo el mundo.

La política y objetivo de Movelsul es promover la exportación, hecho que se demuestra con acciones como la realización del Proyecto Comprador, organizado junto con el gobierno nacional; donde se invita a los importadores para que, en horarios específicos, conversen y hagan negocios con los expositores de muebles.

Con respecto al Diseño, en la feria Movelsul se organiza un importante concurso llamado "**El salón de Diseño Movelsul**", cuyo objetivo principal es reflejar la real vinculación entre los diseñadores y la industria, beneficiando a toda la sociedad, incentivando la creatividad y la innovación tecnológica por medio del Diseño, contribuyendo al desarrollo del sector mueblero. Esta muestra, donde se exhiben como una gran tormenta de ideas prototipos de los proyectos preseleccionados de casi toda Latinoamérica, permite la nutrición directa al sector con ideas y fomenta la cultura del Diseño a los empresarios locales; a la vez que promociona la disciplina.

São Bento Do Sul

Actualmente exportan principalmente a **Europa, Estados Unidos** y algo a **China**; pero al igual que en Bento Gonçalves, sienten que están pasando por una crisis transitoria basada en la merma de las exportaciones e incrementada por la evolución en la fabricación de muebles de otros municipios y el valor del real en el mercado internacional.



Esto deviene en empresas que cierran sus puertas o buscan la forma de disminuir costos, mediante la reducción de personal o cantidad de horas laborables.

Ante esta situación de crisis de la industria mueblera, el sector público ve como tema prioritario la necesidad de **diversificación** de la producción del municipio, para independizar la economía regional del mercado del mueble, ya que si este sector está débil, se debilita la economía de la ciudad en general. Por esto, quieren impulsar otras áreas, como por ejemplo la producción de Biodisel, a través de la formación de incubadoras tecnológicas de empresas.

El segundo tema prioritario es incentivar el **asociativismo** con la formación de los APL's (Trabajo de redes sectoriales con el apoyo nuevamente del SEBRAE), tarea compleja, ya que el empresario de São Bento es reacio a formar asociaciones y prefiere trabajar individualmente. En Sao Bento hay *grandes empresas pero no grandes grupos*.

Con respecto al **Diseño** encontramos que esta en proceso de evolución. Las empresas habituadas a exportar lo hacen con *diseños propuestos desde el exterior*, pero debido a la competencia global han comenzado a volcarse nuevamente al mercado interno y ven la necesidad de generar Diseño para atenderlo.

Paulatinamente los focos de formación en Diseño y los núcleos de desarrollo de productos han comenzado a cobrar una importancia relativa según la visión particular de cada empresario para su empresa y una gran importancia desde el punto de vista de la generación e instauración de la cultura del diseño propia de los países desarrollados.

São Bento también posee su propia Feria de Muebles, llamada **Movel Brasil**, la cual tiene relevancia local y carece de trascendencia nacional e Internacional como las ferias de Sao Pablo (Formovile) y Bento Gonçalves (Movelsul). Si bien no tiene un perfil exportador, la feria permite a las medianas y pequeñas empresas la realización de acciones comerciales en la región.

2.2.4. *Programas regionales de la administración local para el apoyo de los clusters productivos en diseño. Entidades involucradas.*

El SENAI

El **SENAI** (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial) es una institución de derecho privado sin fines de lucro de capitales nacionales que está en funcionamiento en todo Brasil desde 1942. Surgió con el objetivo de **formar y perfeccionar profesionales para el sector industrial**. Tiene el apoyo de las industrias, las cuales colaboran con un mínimo porcentaje (1% aprox) sobre sus impuestos para solventar las estructuras y formaciones del SENAI.



Actualmente cuenta con 720 unidades operacionales, 285 unidades móviles, 31 Centros Tecnológicos y 33 millones de matriculados en estos Centros.

Hoy, los esfuerzos del SENAI se dirigen prioritariamente para formar **mano de obra especializada en nuevas tecnologías de punta**, atendiendo a las empresas y la comunidad a través de actividades relacionadas a la educación profesional, asesoría técnica y tecnológica, investigación aplicada e información tecnológica.

Las dependencias del SENAI en los Polos Muebleros

En los 3 Polos Muebleros visitados, el SENAI cuenta con alguna dependencia, las cuales son:

- **CETMAN**, *Centro de Educación Profesional en Tecnología del Mueble del Norte de Paraná*; en **Arapongas -PR-**
- **CETEMO**, *Centro Tecnológico del Mobiliario*, en **Bento Gonçalves -RG-**
- **CTM**, *Centro de Tecnología del Mobiliario*, en **São Bento do Sul -SC-**

Estos Centros ofrecen servicios y capacitaciones adecuadas a la demanda de las empresas muebleras de cada región, los cuales, por ejemplo, son:

Cursos de Perfeccionamiento: Ideados para **recalificar y perfeccionar mano de obra** ocupada por el sector en áreas como *madera, muebles, metal-mecánica, electromecánica, gestión, seguridad en el trabajo y Diseño*.



Cursos regulares de Nivel Terciario: Dictados en **laboratorios-escuela** en áreas como *Mecánica, Mobiliario, Terminación Superficial, Afilado de Herramientas, Soldado, Informática, Dibujo Técnico y Diseño, Laboratorios de Control de Calidad; etc.* Las aulas son realizadas de manera de movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los alumnos, delante de las adversidades. Son aulas teóricas y prácticas con participación del alumno, entendiendo que el contenido es apenas el medio para la movilización del conocimiento y que la experimentación y los desafíos son la esencia del aprendizaje.

Específicamente en Diseño, ofrecen **Cursos Técnicos en Diseño de Muebles;** con una duración promedio de 1 año de formación en el centro y medio año de pasantías en empresas de la región.

Estructurados en Módulos progresivos e integrados, forman parte del Proyecto Estratégico Nacional ***“Certificación Profesional Basada en Competencias”***, metodología traída de España y utilizada en otros países como Canadá, Francia, Inglaterra y Alemania.

Preparan a los alumnos para la **solución de problemas en Diseño junto a la cadena productiva mueblera**, inmersos en las fábricas, ya que se considera que para actuar en el medio **son más necesarios profesionales en Nivel Técnico que de grado**. Las empresas precisan personal capacitado en Diseño, con perfiles accesibles, que conozcan los procesos productivos sin actuar como teóricos, usando su inventividad para generar resultados.

Prestación y desarrollo de servicios: de carácter **técnicos, tecnológicos y de laboratorios de productos del mobiliario** tales como: *Análisis de materias primas; determinación del tenor de humedad; control de calidad de tintas y barnices; ensayos de resistencia del acabado superficial; ensayos en compensados, aglomerados, MDF y espumas; ensayos dinámicos de muebles, embalaje y optimización de procesos productivos* entre otros; variando éstos según las necesidades de las empresas.

Los distintos niveles de testeos y ensayos ofrecidos como **servicios Laboratoriales para el segmento mueblero** que cada dependencia del SENAI ofrece se desprende de las necesidades y características de las empresas de la región. Estos servicios son muy



requeridos por la industria exportadora, ya que les permite a las empresas adaptar sus muebles a las normativas y requerimientos de los diferentes mercados, sobre todo internacionales, donde las exigencias en cuanto a calidad y seguridad son mayores y poco conocidas por los empresarios.

Por ejemplo, en São Bento do Sul, donde la mayoría de las empresas fabrican muebles en pino, los servicios de laboratorio están enfocados en ésta materia prima, sus insumos, tintas, barnices, aditivos, ensayos en muebles listos y embalados (el embalaje de los muebles de pino significa del 25 al 30% del costo del mismo pero asegura la satisfacción del cliente); en los cuales son validados los niveles de resistencia, padrones de calidad y confort, desempeño y durabilidad.

Los Núcleos de Diseño para el Sector Mueblero

En los últimos años, dentro de las dependencias del SENAI de Santa Catarina y Rio Grande do Sul, se han creado núcleos especializados en apoyar al sector con diseño, generalmente pertenecientes o en vinculación con cadenas nacionales o regionales referidas a la actividad.

Sus objetivos se centran en **promover la conciencia del diseño y la aproximación entre las empresas y los profesionales** para el desarrollo de nuevos productos. Coordinados por un diseñador estable; funcionan como intermediarios entre las empresas y diseñadores, contando con planteles de profesionales vinculados, a los cuales les gestionan el cobro del trabajo de diseño.

Los núcleos permiten también formar a los alumnos de las tecnicaturas en diseño de productos por medio de prácticas y pasantías, retroalimentando el núcleo.

Todos los servicios a la industria tienen un costo, ya que la meta del Núcleo es la **auto sustentación** y la generación de la conciencia de que el Diseño es una actividad profesional igual que cualquier otra por la que deben pagar. Además lo posicionan como una inversión, no un gasto.

En el CTM-SENAI/SC, el Núcleo se llama **NID, Núcleo de Innovación y Diseño Mueblero**, y esta asociado en red con otros núcleos especializados en diferentes sectores productivos, como ser *Artesanía, Mueble y Embalaje* distribuidos por todo el estado.

En el CETEMO-SENAI/RG, se llama **NAD, Núcleo de Apoyo al Diseño de**



Mobiliario, y una de sus actividades es desarrollar investigaciones que luego volcadas a material bibliográfico como es el caso del Libro de Tendencias en el Mobiliario, presentado anualmente donde se describen las tendencias observadas en el mercado europeo para cada temporada.

La relación de los núcleos con las empresas suele ser dinámica, aunque son las pequeñas y medianas industrias las que más contratan sus servicios. Las mayores ya cuentan con un plantel estable de diseñadores.

Las incubadoras Tecnológicas en Mueble y Diseño

Surgida muchas veces por la preocupación de la inserción laboral de sus egresados, la opción de una incubadora en el área del mueble y/o diseño dentro de los Centros como soporte a los emprendimientos independientes, es el próximo paso.

De los Centros visitados, solo uno, el CETEMO, posee actualmente una incubadora Tecnológica Mueblera SENAI, cuya finalidad es contribuir al avance de la cadena productiva mueblera con el desarrollo de nuevos emprendimientos relacionados con servicios y accesorios para la industria del sector. Inaugurada en el 2003, cuenta con la participación de entidades como **MOVERGS** (*Asociación de las Industrias de Muebles del Estado de Rio Grande de Sul*) , **SINDMOVEIS** (*Sindicato de las industrias de la construcción y mobiliario de Bento Gonçalves*) y la **municipalidad de Bento Gonçalves** en su consejo de administración; quienes seleccionan junto con el plantel técnico estable, los proyectos a incubar.

Buscando estar en sintonía con las innovaciones tecnológicas del sector, la incubadora **apunta a la sustitución de importaciones** con el desarrollo de: *Nuevos materiales; Accesorios y Componentes; Maquinas y dispositivos; Diseño ecológico, Sistemas de Embalajes; Software para gerencia y diseño de muebles entre otros.*

EI SEBRAE

El **SEBRAE** -*Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas*- es una **sociedad civil sin fines lucrativos** que actúa a nivel nacional, con más de 600 dependencias en todos los estados del Brasil, trabajando desde **1972** con el objetivo de promover la





competitividad y el desarrollo sustentable de los emprendimientos de micro y pequeño porte.

Cuenta con un recurso originado de la **contribución de las empresas**, una media de 0,6% sobre sus impuestos. El 65% de esta contribución es aplicada directamente en las programaciones organizativas de las Unidades Estatales.

Promueve cursos de capacitación, facilita el acceso a servicios financieros, estimula la cooperación entre las empresas, organiza ferias y ruedas de negocios, e incentiva al desarrollo de actividades que contribuyan para la generación de empleo y renta, ya que, según datos, las pequeñas y medianas empresas son los grandes generadoras de ocupación (las empresas de mayor porte ya están automatizadas), volviéndose esto estratégico para el desarrollo del país.

Intenta crearles a estas empresas un **ambiente favorable**, basado en una menor carga tributaria, menos burocracia, acceso a crédito, a tecnología y al conocimiento.

Posee un papel clave a la hora de apoyar al desarrollo del sector mueblero, sobre todo a aquellas empresas pequeñas que quieren exportar. Su grupo meta, las denominadas "**APLs**" – *Arreglos Productivos Locales*-, son aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio, que presentan especialización productiva y mantienen algún tipo de vínculo de articulación, interacción, cooperación y/o aprendizaje entre si y con el gobierno, asociaciones empresariales, instituciones de crédito e investigación. Uniéndose, estas empresas suman fuerzas, obteniendo así mas posibilidad de alcanzar nuevos mercados.

Por ejemplo, puntualmente, en el Estado mueblero de Río Grande do Sul, el SEBRAE lleva adelante desde 2003 un **plan para el desarrollo sustentable del sector de madera y muebles**, por medio de la *capacitación, acciones promocionales, acceso a mercados y actividades en grupo*. Estas actividades posibilitan intercambios de conocimiento y experiencia entre las empresas, además de reducción de los costos para la ejecución de las acciones. Los resultados efectivos dependen del entendimiento de las empresas en cuanto a las responsabilidades del Sebrae, los socios y sus propias responsabilidades. Mas de 20 grupos (*fabricantes de muebles a medida, muebles seriados, accesorios y componentes para muebles*) están integrando estos proyectos, enfocados en acciones para el aumento de su competitividad, los cuales son:



- **Sebraexport Muebles**

Promueve acciones de promoción comercial y capacitación de las empresas del sector mueblero para la actuación en el mercado externo. Subsidiado por el gobierno federal a través de la **APEX** (*Agencia de Promoción de Exportación*) y el Sebrae de Río Grande do Sul, facilitan el ingreso al mercado internacional a través del apoyo en la participación de ferias, organizaciones de misiones comerciales, realización de sondeos de mercado, organización de ruedas de negocios, apoyo temporario a consultorías comerciales, **apoyo en el tipo de producto y diseño** (realizado por especialistas contratados), además de capacitación de las empresas. El resultado del proyecto es la conquista de mas de 60 países con un retorno de U\$S 12 para cada U\$S 1 invertido.

En cuanto al Diseño en particular, los asesores en diseño realizan colecciones adaptadas al gusto del mercado hacia donde esta dirigido, con las tecnologías disponibles en las empresas. Cada una de ellas se hace cargo de un componente o un producto, según su capacidad, y la terminación superficial es dada en conjunto, en un mismo taller, con colores oscuros como el "Tabaco" que permite unificar tanto materiales como maderas de distintas especies.

- **Sebraeexport Accesorios y Componentes para Muebles**

Reúnen fabricantes de tiradores de metal y plástico para diversos segmentos del mueble, accesorios de alambre para placard, armarios y cocinas, puertas y perfiles de aluminio para muebles, rueditas, pies y bases para mesa, sillas, sillones, perfiles plásticos, etc. Se sondean mercados como México, Chile, Perú, Bolivia, Canadá y EEUU donde se presenta el potencial de las industrias Gaúchas a diferentes importadores.

- **Programa ADI – Litoral Norte**

El programa de Apoyo Directo e Indirecto a la innovación en el Polo mueblero del Litoral Norte; fue creado con el objetivo de desarrollar acciones de capacitación, perfeccionamiento tecnológico y calificación, para inserción competitiva en los mercados. Los empresarios involucrados recibieron orientaciones en las áreas de gestión empresarial, marketing y comercialización, además de la importancia de la cooperación. La **capacitación tecnológica** presenta resultados positivos en la introducción de nuevos conceptos de **terminación y pintura**, organización de los procesos y optimización de los costos de fabricación de muebles.



- **Proyecto de Desarrollo de Proveedores y Redes de Empresas de Cadena Productiva de Madera y Muebles.**

Concebido con el objetivo de aumentar la competitividad de la cadena productiva de madera y muebles y de proveer el desarrollo de Arreglos Productivos Locales (APL). Otro foco es el desarrollo de capital social local, promoviendo la formación de una red institucional de apoyo e inserción de micro y pequeñas empresas en la cadena productiva. Propone la articulación y el fortalecimiento de los grupos formados por empresas de micro, pequeño y gran porte, integrando las instituciones correlativas y movilizando todos los integrantes a fin de crear una tejido económico regional propulsor del desarrollo. Entre las actividades del proyecto están: *oficinas gerenciales, workshop, seminarios técnicos, consultorías individuales o en grupo* (layout, sistema de gestión de cursos operacionales; sistema de control de producción, prospección de mercado, indagación de la satisfacción del cliente; gestión de estoque, programas 5S, formación de precio de venta, planeamiento estratégico).



2.3. ARGENTINA -Panorama del Sector Mueblero en Argentina y Principales Regiones Productoras

En Argentina, debido a una multiplicidad de factores coyunturales -políticos, históricos, geográficos, económicos, de mercado interno e incluso étnicos – las empresas argentinas no dispusieron de la estabilidad necesaria para ir cumpliendo los pasos necesarios para el desarrollo y crecimiento en capital, tecnología, know how, etc.

La década del 90 significó una descapitalización y vaciamiento de las plantas industriales en general. Los muebles Brasileños llegaron a ocupar casi un 50% del mercado del mueble. Esto perjudicó al sector nacional y muchas empresas cerraron sus plantas fabriles y las que subsistieron quedaron retrasadas en el cada vez más vertiginoso avance tecnológico mundial.

Actualmente las condiciones han mejorando, la ventaja cambiaria permitió una reactivación del sector con miras a la exportación; pero muchas regiones; como por ejemplo el NEA, deben enfrentarse a una realidad llena de vulnerabilidades. A grandes rasgos, estas son:

- Maquinarias y herramientas obsoletas (bajos rendimientos y calidad de productos)
- Infraestructura deteriorada (talleres de carpinterías)
- Falta de capital de trabajo (materia prima e insumos)
- Dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo
- Ingresos discontinuos por trabajos a pedido
- Mano de obra poco calificada en nuevas tecnologías
- Condiciones precarias e inseguras de trabajo
- Baja capacidad de gestión
- Falta de manejo de nuevas tecnologías y nuevos diseños (maquinarias, herramientas, materiales y diseños innovadores).
- Precios de venta no competitivos.
- Escasa comercialización de productos.
- Desconocimiento de la cadena de comercialización nacional e internacional.
- Desconocimiento de tipos de productos de mayor demanda en el mercado nacional e internacional.

Pero más allá del panorama poco alentador, algunas regiones del país han consolidado, o están en procesos de consolidación, importantes polos muebleros; y de



acuerdo a la experiencia desarrollada por los empresarios e instituciones involucrados de estas regiones productivas del país, la tendencia actual pasa por la imperante necesidad de asociatividad o modelos similares de integración comercial, pero que de una u otra forma, permitan potenciar las capacidades individuales de las empresas involucradas.

Polo Mueblero de Esperanza: ubicado en la provincia de Santa Fe, segunda provincia productora de muebles del país, luego de Buenos Aires, con un total de 790 establecimientos activos, es el principal polo mueblero del país y un ejemplo del desarrollo de la actividad con el aporte de pequeñas y medianas empresas nucleadas en la Cámara de Industriales, Madereros y Afines de Esperanza (CIMAE).

Este polo es la suma de voluntades y de experiencia asociativa, las cuales han pasado por un proceso de cambio de mentalidad empresarial, hasta representar las bases para la consolidación de un distrito industrial del mueble y la madera en la región, proyecto en el cual avanzan desde el año 2002 con cooperación italiana.

Distrito Industrial del Mueble y la Madera de San Martín– DIM Conformado en la ciudad de San Martín, Provincia de Buenos Aires, por casi 50 empresas (*fabricantes de muebles, carpinteros, fabricantes de herrajes, tapizados y otros insumos*), cuenta con el apoyo de la Municipalidad de San Martín, del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, del INTI Maderas, de la Embajada de Italia y de la Universidad de San Martín (USAM).

Sus objetivos apuntan a analizar experiencias concretas de asociativismo y consorcios exportadores; establecer mecanismos de cooperación entre las PyMEs de la industria del mueble, la madera y accesorios, y capacitar a titulares y directivos de empresas a través de seminarios y talleres.

Los aspectos que son abordados permanentemente entre los participantes del Distrito son, por ej., la problemática de las PyMEs y del sector; el paradigma de la globalización y posición ante mercados competitivos; la asociatividad como estrategia, distintos tipos de asociatividad y estudio de distritos industriales; los problemas de la asociatividad (falta de confianza, individualismo, etc.); los beneficios de la asociatividad (temas financieros, organizativos, comerciales, tecnológicos, entre otros)



Parque Industrial Mueblero Maderero CEMA Aún en formación, este Parque ubicado en la ciudad de **Berazategui** (Buenos Aires), es encarado en forma conjunta entre la Cámara de Empresarios Madereros y Afines (CEMA), la Municipalidad de Berazategui y el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Actualmente está en fase de formación el Consorcio de Cooperación Empresario de la Madera Argentina (CoCEMA) y del Parque Temático Maderero Mueblero CEMA – Berazategui, ubicado en un predio de 33 has. que contará con infraestructura propia de un parque industrial temático (locales de showrooms, áreas especiales, estacionamiento, servicios y una escuela de capacitación).

Como podemos observar los arreglos productivos locales en la Argentina están menos evolucionados que en el Brasil; por lo tanto, es más difícil encontrar ejemplos concretos de interacción y cooperación entre empresa y Diseño.



2.4. Polo Mueblero Esperanza (Sta. Fé).

2.4.1. Orígenes del sector y evolución - Estructura y localización

La ciudad de **Esperanza** fue la primera colonización agrícola del país, ocupada por labradores europeos provenientes de Suiza, Alemania, Francia, Bélgica y Luxemburgo, además de familias de italianos, españoles, polacos, rusos blancos, checos, judíos, criollos nobles de las provincias norteañas, generando una prometedora formación industrial traída por estas culturas, ya que, muchos de estos europeos eran eximios carpinteros y ebanistas que pasaron su legado a las generaciones actuales.

Con una población de 33.000 habitantes, si bien su industria mas importante es la metalúrgica, existen unas 250 PyMEs dedicadas a la producción de mobiliario y afines, generalmente de madera, con un alto componente artesanal como tipología de producto; a pesar de que en la región cuentan con 7 centros de control numérico.

Esperanza tiene una gran vocación a asociarse. Desde el año 1994 se viene trabajando en la región en diversos proyectos en el tema y ya se ven los beneficios de trabajar en forma conjunta.


Esto fue posible debido a la existencia de una cantidad crítica de pequeñas empresas con iniciativa asociativa entre si; sumado a las características culturales de la población de descendencia europea que ya traía una cierta sensibilización hacia la actividad en conjunto.

2.4.2. Características de los productos y tendencias en los diseños.

Si bien la mayor cantidad de empresas fabrican muebles con características rectilíneas debido a la tecnología de placa para un público popular, el referente del polo son los **muebles macizos**, los cuales se destacan por ser elaborados con maquinarias básicas de carpintería –algunas fábricas cuentan con máquinas de control numérico- pero con excelentes detalles y terminaciones mediante técnicas tradicionales de carácter artesanal.

Las tipos de muebles van desde el estilo clásico, los cuales incluyen detalles de marquetería, tallado y lustre, hasta muebles con estilos más contemporáneos de líneas americanas, alemanas o italianas.

Si bien en Esperanza también está instalado el hábito de la copia, ésta se da a nivel



local, desconociendo la gran mayoría las tendencias de otros sectores nacionales o internacionales.

2.4.3. Estrategias para la exportación en Diseño.

No son muchas las fabricas de Esperanza que están exportando; pero aquellas que lo hacen, utilizan el recurso de tercerizar el servicio de diseño.

No cuentan con diseñadores fijos en la empresa, pero cuando de exportar se trata, delegan la creación de sus nuevos modelos a profesionales independientes, quienes trabajan probando los prototipos en la misma fábrica y generando un ida y vuelta poco habitual entre empresario y diseñador. Algunas cuentan con oficinas técnicas donde realizan la planimetría, pero en la mayoría de los casos el registro de los modelos se realiza con plantillas en fábrica.

Para mantener la exclusividad intentan diseñar modelos difíciles de copiar por sus competidores.

Apoyados por del CFI -Consejo Federal de Inversiones- un grupo ha comenzado a exportar de forma intermitente y a explorar oportunidades de negocios presentándose en ferias de carácter internacional como lo es High Point en EEUU.

Para éstas ocasiones, los empresarios participantes desarrollan con diseñadores nuevos modelos de carácter exclusivos para exhibir en esta feria. Estos procesos les cuesta más dinero a las empresas que la práctica habitual de la copia, pero consideran que el resultado vale la pena, demostrando así un importante en el cambio de mentalidad: ***el Diseño es una inversión, .no un gasto.***

Un proyecto estratégico para la exportación fue el denominado “Diseño para la exportación”, organizado por la cámara de madereros; el cual contaba con un experto en marketing localizado en el mercado estadounidense que detectaba posibles clientes y necesidades, y luego un grupo de diseñadores realizaba una propuesta para los fabricantes locales que era supervisada por los posibles compradores.

El cuello de botella se encontró en la producción; la cantidad de productos solicitados era muy superior a la posibilidad de las empresas y las operaciones comerciales fracasaban.

2.4.4. Programas regionales de la administración local para el apoyo de los clusters productivos específicamente en diseño. Entidades involucradas.

La CIMAE

La CIMAE, la Cámara de Industriales, Madereras y Afines de Esperanza, cuenta con 30 años de existencia e integra la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines, FAIMA. Compuesta por 66 socios de los cuales 35



corresponden a la ciudad de Esperanza y los restantes a municipios aledaños, es la institución responsable de la organización e incentivación hacia la asociación de estas empresas.

Algunas ventajas que brinda la cámara a sus socios son: plums de compras para conseguir descuentos de hasta 10% en insumos, servicios de información y know-how, compra y venta de remanentes de máquinas, nexos con el sector público; y la más trascendente, su feria bianual del mueble, EXPODEMA.

EXPODEMA: una de las estrategias más sonantes que impulsa la CIMAE para generar oportunidades de negocios nacionales e internacionales a las empresas de Esperanza. Se realiza bianualmente desde 1978 en el mes de septiembre, con el apoyo del gobierno municipal y provincial más patrocinadores privados como ser Expocolor, Sadepan Latinoamericana y D&F Muebles.

En la feria se exponen solamente muebles e insumos para el sector; y los feriantes se ven en la obligación de mostrar alguna novedad en cada edición de la feria. Esto motiva a las empresas a la búsqueda constante de nuevas propuestas y a la contratación de diseñadores para tal fin.

Suele asistir un **público especializado** –comerciantes, diseñadores, arquitectos– aunque también está abierta al público en general, lo cual permite oportunidades de venta al consumidor final, hecho no menos trascendente para las empresas, ya que el poder adquisitivo de la región con el fortalecimiento del sector agrícola mejoró y el hombre de campo ha decidido cambiar sus muebles viejos por nuevos.

En la última edición la visitaron 45.000 personas, de las cuales aproximadamente 30.000 eran profesionales.

También durante la feria se programan **Rondas Internacionales de Negocios** para

promocionar la exportación y **Seminarios y Conferencias** dictados por expertos Internacionales.

El objetivo de la feria es ir puliéndose y perfeccionándose en la exposición de productos con mejores y novedosos diseños, mostrados en mejores ambientes y con más decoración.

Según la CIMAE, aquellas empresas que presentaron un stand en la feria, han logrado **triplicar sus ventas** desde septiembre hasta marzo, además de ser la muestra un motor para que cada año las empresas realicen nuevas propuestas de diseño para presentar al público.

Complejo Educativo ITEC “El Molino”

El Molino es una Entidad Educativa de Nivel Superior que tiene como objetivo principal brindar capacitación por medio de carreras formales de corta duración y rápida salida laboral, cursos de formación profesional no formal, seminarios y charlas, como así también servicios a empresas, atendiendo fundamentalmente las necesidades del mundo empresarial y al mismo tiempo fomentando el desarrollo de nuevos emprendimientos propios.



El instituto ofrece un **Curso de Capacitación Profesional en Diseño y Producción de Amoblamientos**, con una duración de 2 años y un costo de 70\$ por mes. Este curso prepara profesionales que, según el diseño curricular, podrán desarrollarse en las áreas de Diseño de Mobiliario, Producción de Muebles, Oficinas Técnicas de diseño en empresas y desarrollos propios de Objetos Mobiliarios.

Paradójicamente, si bien nos encontramos en una región con un desarrollo interesante en el cluster mueblero, que podría llegar a absorber a una cierta cantidad de empleados capacitados en Diseño, el curso, el cual comenzó hace tan solo 2 años, no ha podido iniciar sus actividades en el 2006 por carecer de inscriptos.

CIMAE explicó que gran parte de este fracaso se debe a que quienes elaboran la currícula son gerentes municipales que desconocen el sector y las necesidades del mismo. Se observa poca relación entre el instituto y los privados.



Estudios de Diseño Privados

En Esperanza existen pocos diseñadores que ejercen y viven de la profesión; pero éstos son suficientes para la demanda de las empresas.


Los profesionales Free Lance, atienden no solo el mercado local, sino también clientes de Córdoba y Chaco, el cobro de sus diseños se maneja con un royalty del 2 al 3%, asumiendo de esta forma el riesgo por el éxito del producto.

Con los años de ejercicio del Diseño en Esperanza de a poco los empresarios están cambiando su mentalidad y aceptando que el diseñador trabaje a la par del operario para complementar el Diseño a los procesos industriales.

Los diseñadores reconocen que el sector se ha desarrollado **sin ningún tipo de apoyo estatal**; simplemente por la voluntad de los empresario y el trabajo de la CIMAE, la cual promueve activamente el Diseño.

2.5. CUADRO DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE LOS POLOS VISITADOS

	Arapongas -PR- Brasil	Bento Gonçalves -RG - Brasil	São Bento do Sul – SC - Brasil	Esperanza –S.F.-Arg
Orígenes del sector	1935 – labradores provenientes de varios países	1889 – inmigración italiana	1884 – inmigración austriaca y alemana.	1856 – inmigración suiza, alemana e italiana en su mayoría.
Habitantes	99.505 hab.	92.100 hab.	73.1000 hab.	33.000 hab.
Cantidad de empresas	5 Grandes (+ de 500 emp.), 14 Medias (de 100 a 499) y 195 Micro y Pequeñas (menos de 100 empleados)	265 de varios tamaños	Más de 300. 2 Grandes (+ de 500 emp.), 16 Medias (de 100 a 499) y el resto Micro y Pequeñas (menos de 100 empleados)	250 Micro y Pequeñas empresas
Características Del empresario	Gran conciencia de asociatividad. Trabajo como APL's.	Empresas grandes con negación al asociativismo. Solo las medianas y pequeñas.	Poca o nula predisposición a asociarse. Mentalidad cerrada	Cambio de mentalidad en el empresario. Formación de un distrito industrial cooperativo.
Características de las empresas y productos	Modernas tecnologías	Modernas tecnologías	Modernas tecnologías	Tecnología básica para muebles tradicionales semi- artesanales
	Muebles en madera reconstituida para sectores populares.	Muebles en madera reconstituida para sector con poder adquisitivo.	Muebles en madera de reforestación (pino)	Maderas duras, semiduras para poder adquisitivo Medio/Alto. Paneles reconstituidos sector popular
Tendencias de los diseños	Ferias de Milán y Koln. Revistas de diseño.	Ferias de Milán y Koln. Algo de diseño con identidad brasilera	Ferias de Milán y Koln. Diseño americano. Revistas de diseño	Diseño americano, italiano y alemán. Muebles de estilo
Mercado/ exportación	95% interno, 5% MERCOSUR	40 % interno, 60 % Estados Unidos, Francia y Reino Unido	Estados Unidos, Europa y China	90 % interno, 10 % Estados Unidos y Europa
Sindicatos y Cámaras	SIMA	SINDMOVEIS	SINDUSMOBEL	CIMAE
Estrategia FERIAS	FIQ y Movelpar	Movelsul y FIMMA	Movel Brasil	EXPODEMA
Ejercicio del diseño- diseñadores	62% de las empresas práctica la copia de ferias y revistas. Creciente demanda de diseño	Las empresas grandes tienen oficinas técnicas, las medianas contratan esporádicamente un diseñador o recurren al CETEMO y las Pymes solo mediante proyecto. Sino copian a las grandes	Diseño impuesto por el importador. Poco valor agregado, mercado muy competitivo, miedo a perder el cliente	Las que exportan contratan diseñadores por royalty. Las otras copian localmente.
Institutos con capacitación Terciaria en Diseño	CETAM-SENAI/PR – Técnico en Diseño de Muebles	CETEMO-SENAI/RG Curso Técnico en Diseño de Muebles	CTM-SENAI/SC Curso Técnico en diseño de Productos	ITEC El Molino Curso de Capacitación Profesional en Diseño y Producción de Amoblamientos
Incubadoras	no	Incubadora Tecnológica Mueblera SENAI	Próximamente incubadora para estudios de diseño.	no
Núcleos de Diseño	Algunos estudios privados.	NAD - Apoyo al diseño de Mobiliario	NID- Núcleo de Innovación y diseño Mueblero	Pocos estudios privados.



En general, más allá del esfuerzo de entidades públicas o privadas, muchos empresarios se mantienen al margen de esta disciplina basada en una actitud innovadora y continúan con su habitual práctica imitadora o simplemente realizan los diseños que el mismo comprador le impone. Dentro de este contexto se sienten estables y seguros; pues la inversión en procesos de Diseño implica un cierto riesgo y una prolongación en los tiempos de desarrollo.

Los empresarios tienen una impresión del Diseño sesgada y tienen a verlo desde su componente más artístico, que lo hace poco compatible con el pragmatismo con el que debe funcionar una empresa.

Sin embargo, las transformaciones del entorno mundial y su marco competitivo mucho más agresivo y exigente hacen que la práctica de la copia genere un estancamiento en la empresa, traducido en que la misma difícilmente podrá progresar en su escala si no posee una estrategia de producto.

Esta situación de apatía que aún encontramos en el sector analizado, nos posiciona en una etapa de **validación del Diseño**. Los núcleos institucionales brasileros y en el caso argentino, los mismos diseñadores y la cámara, tienen como objetivo minimizar esta carencia de cultura empresarial para el desarrollo de productos con diseño. Su existencia pasa más por el **fomento y promoción del Diseño que por la prestación de servicios**; ya que las empresas del sector se mantienen bastante distantes de los Institutos tecnológicos o Universitarios en general.

En Brasil, los mecanismos de fomento del Diseño están ligados a instituciones tecnológicas y esto les permite estar en contacto con centros de información, investigación y desarrollo, además de captar recursos de entidades como el SEBRAE o la FINEP y de empresas privadas para la concreción de proyectos.

Otra forma de generar la cultura del Diseño en el medio productivo es través de la capacitación de mano de obra de nivel técnico en diseño, los cuales tienen mayor posibilidades de ingresar a un plantel productivo que los mismos diseñadores industriales provenientes del nivel de grado

La organización de ferias temáticas para el sector del mueble también es estratégico para inducir al empresario a realizar nuevas propuestas; ya que lo expone frente al cliente el cual generalmente se siente atraído por la novedad y valora el desarrollo de productos con identidad propia en cada empresa. Además le permite al fabricante la oportunidad de operaciones comerciales. También es propicio durante las ferias la generación de concursos o espacios donde se promocióne el Diseño exponiendo nuevos conceptos de



muebles, a fin de inspirar al fabricante.

Las empresas que encuentran mayor dificultad, no solo para reconocer la utilidad del Diseño en su negocio, sino para poder trabajar con especialistas en Diseño, suelen ser las PyMES, ya que las líderes y de mayor tamaño resuelven internamente el desarrollo de productos o tienen los medios suficientes como para contratar a diseñadores. Es allí cuando el valor de un espacio institucional cobra relevancia. Su función debe ser asistir a las micro y pequeñas empresas que en general no disponen de recursos o estructura para la contratación de este servicio.

Es menester del gobierno atender este sector mas vulnerable pero con gran incidencia dentro del tejido productivo, ya que las PyMEs son protagonistas de un entramado flexible y dinámico, dentro del cual se renueva la base empresarial y se generan nuevos empleos, afectando al desarrollo del contexto socioeconómico del cual forman parte y fortaleciendo las capacidades productivas de la región en su conjunto quedando ésta menos vulnerable a los cambios macro económicos.

La tendencia para las PyMES que observamos en los polos, es también promover las asociaciones, cooperativas o condominios industriales para fortalecerse frente a las grandes y obtener mayores ventajas competitivas en el mercado. Esto les permite participar en proyectos de Diseño donde cada una de ellas desarrolla una parte del mueble o bien un mueble de una colección mayor. La cooperación no es una tarea fácil, pero esto también puede ayudarlas a contratar el servicio de Diseño o a obtener ayuda de instituciones varias.



COMPONENTE 3

3. PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES Y FUERTES DE LAS EMPRESAS LOCALES PARA PRODUCIR MUEBLES CON DISEÑO.

Los polos visitados están entrando en el cambio, pero en nuestro caso debemos preguntarnos lo siguiente: ¿tenemos una base industrial lo suficientemente madura como para generar este cambio de mentalidad?, ¿existen las condiciones socioculturales, políticas, de mercado, financieras como para poder apoyar a las empresas en su desarrollo?, ¿es posible a través del diseño suplantar otras carencias de base como la falta de tradición mueblera, la falta de capacitación del empresario en gestión, la capacitación técnica de los empleados, la falta de recursos y líneas de crédito, la falta de tecnología, la falta de soporte industrial en producciones complementarias para el bien mueble como ser fábricas de embalajes, herrajes e insumos varios, la falta de mercado local para productos con mayor diferenciación?

Evidentemente nuestra situación nos posiciona en un escenario más complejo que la que presentan aquellos polos muebleros donde algunos aspectos ya están resueltos o encaminados, y teniendo presente el análisis por actividad expuesto inicialmente según el modelo *IMDI Entorno del producto*, donde caracterizamos a las empresas en sus estrategias de producto –generalmente estrategias inconscientes e incompletas-, debemos analizar las **generalidades del sector en Misiones** observadas en la muestra, las cuales **exceden al Diseño** y engloban otros aspectos que no podrán ser resueltos solo desarrollando el área del diseño, pero que condicionan al resultado y a la demanda del mismo.

Rápidamente, veremos en un análisis FODA las oportunidades y amenazas externas, las cuales delimitan el entorno en donde están actuando las empresas regionales; y las fortalezas y debilidades internas inminentes en si mismas, las cuales marcan los límites internos que permiten analizar las capacidades del sector en generar estrategias que le faciliten un crecimiento en el mercado, datos extraídos del relevamiento muestral realizado.

Si bien hablamos de generalidades, cabe destacar que siempre hay excepciones que escapan a la regla; ya que de las 5 clasificaciones de empresas que fabrican muebles, 3 de ellas quedan un poco más excluidas que el resto; las cuales son: las Foresto Industrias con Área de Remanufactura y Mueble, Las Fábricas de Muebles Artesanales y las Empresas con Diseño y Producción Tercerizada; siendo los grupos más homogéneos las

carpinterías y fabricas de muebles.

3.1. ANÁLISIS FODA

3.1.1. Amenazas y oportunidades externas:

Ámbito Gubernamental: El Gobierno incide en la competencia de las empresas con las políticas que establece. La política fiscal, cuyo objetivo debe ser convertirse en un factor de crecimiento y activación; actualmente como demandante de recursos incrementa los costos financieros perjudicando la producción, sobre todo en el esfuerzo de generar valor agregado a nuestra madera.

Los costos del producto final se elevan, volviéndolos poco competitivos, lo cual deriva en muchas empresas que se alejen del marco formal para poder subsistir. Muchas carpinterías visitadas se sintieron intimidados con nuestra presencia por encontrarse en ésta situación de informalidad y su manifestación fue que el estado solo se acerca a ellas para obtener recursos o sancionar.

Si el objetivo es la mejora competitiva del sector, el estado debe estimularlo propiciando las herramientas que permitan generar un marco de crecimiento, transformando sus métodos de trabajo a fin de encarar el proceso de expansión hacia nuevos mercados, fortaleciendo primero los pilares para el crecimiento mediante capacitación, mejora tecnológica y productiva. *El interés por generar productos con mayor valor agregado incorporando el factor Diseño a la empresa, surgirá como resultado de las oportunidades de crecimiento y la necesidad de expansión de estas y no como un factor aislado sin posibilidades de mercado.*

Actualmente, Misiones es la segunda provincia con el índice más alto de retención de Ingresos Brutos para la exportación; un 2,5%, mientras que en provincias vecinas como Corrientes es de un 0%; lo cual motiva a muchas empresas a relocalizarse en otras regiones.

Políticas que permitan potenciar el crecimiento paulatino de las PyMEs, apoyándolas con instituciones atentas a sus necesidades, que vuelquen su now haw de forma accesible, permitiría el fortalecimiento del entramado Estado-empresa, mediante un sustento a través de políticas de apoyo, y en cierto caso de protección; puesto que las ventajas comparativas con otras regiones argentinas y más aún con el mundo globalizado,



ponen a nuestro tejido industrial en una situación de extrema vulnerabilidad, con competencias en desigualdad de condiciones.

Las empresas locales, frente a esta situación, se encuentran faltas de iniciativa propia para la ampliación de mercado y mejora de sus productos; denotando un alto grado de conformismo, que las mantiene en una situación sin sobresaltos. Por lo tanto es tarea del gobierno generar esa motivación faltante, mediante estrategias conjuntas con cierto grado de proteccionismo donde puedan insertarse empresas pilotos, motivando luego al resto mediante los resultados. Es importante que los equipos de técnicos involucrados en el proceso cuenten con una capacitación más amplia que la de los mismos empresarios para generar la confianza perdida con tantos años de ineficiencia.

Ámbito Financiero: Otra problemática que surge del muestreo, es que aquellas empresas con intenciones de crecimiento, se ven paralizadas ante el desconocimiento de líneas de crédito para inversiones en bienes de capital o frente a la imposibilidad de acceder a éstas, donde las tasas de interés que el sistema financiero provee no les permite financiar sus operaciones, volviéndose, más que un disparador para el desarrollo un ancla que les impide la devolución de los mismos.

Ámbito Mercado: Para las empresas misioneras el mercado local o regional es el nicho por excelencia. Frente a esta demanda, generalmente de bajo poder adquisitivo, se sienten seguras y poco exigidas para evolucionar en sus productos y calidades. Por lo tanto, se mantienen en la producción de muebles económicos con poco desarrollo de Diseño, ya que es el mismo mercado local el que posee una decisión de compra influenciada principalmente por el factor precio.

Mientras que el poder adquisitivo y la demanda sociocultural en cuanto a la producción con Diseño no evolucione, las empresas seguirán apostando a una realidad estanca, sugerida por el mismo mercado.

Ámbito Proveedores: Las empresas misioneras, sobre todo las de menor porte, sufren pérdidas de ventajas competitivas por la falta de volumen de compra, lo cual hace que muchas veces no obtengan insumos y herrajes al por mayor y los adquieran al precio del consumidor final.

Además, la falta de un entramado industrial localizado en la región que soporte la actividad mueblera para la adquisición de insumos y herrajes, o bien la producción de muebles de materiales mixtos, embalajes para la exportación, soportes gráficos, etc. hace



que variar o mejorar las características finales del producto resulte muy complejo.

Un caso puntual que significa una barrera para la evolución del sector y un cambio hacia materias primas más sustentables, es la imposibilidad de adquirir de forma directa madera reconstituida –MDF- producida en la región con recursos regionales, lo cual incentivaría a modificar las tradicionales técnicas de carpintería hacia métodos de trabajo en serie.

Ámbito Capacitación: Para atender al sector del mueble, Misiones cuenta en este momento con dos instituciones educativas de base: el CTM –Centro Tecnológico de la Madera- y la FCF –Facultad de Ciencias Forestales- dependiente de la UNaM – Universidad Nacional de Misiones y una red con Coordinación en el NEA, la RITIM – La Red de Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera-, de las cuales hablaremos en detalle más adelante.

En el CTM, se ofrece la currícula “**Carpintero de Muebles**” destinado a insertarse laboralmente en Industrias de Carpinterías, para la producción de muebles en madera, entre otras ofertas.

La Facultad de Ciencias Forestales tiene una oferta académica en Ingeniero en Industria de la Madera, destinado a insertarse dentro de la Foresto Industria cuyo perfil poco puede hacer por las fábricas de muebles. También ofrecen servicios laboratoriales en ensayos y estudios para difundir, ampliar y optimizar el uso de la madera y sus derivados, enfocados más a la manufactura que al mueble.

La RITIM dispone de programas especiales de capacitación, donde uno de ellos es destinado a carpinteros de la región por medio de módulos interrelacionados donde se analizan todas las etapas para la correcta fabricación de un mueble. Trabajan generalmente con asociaciones de carpinteros o grupos municipales, y uno de sus módulos finales se vincula al diseño de muebles; entendiendo al Diseño como el conocimiento del abanico de posibilidades técnicas de construcción de un mueble y criterios de selección para cada ocasión de estos elementos dispersos (color, herrajes y ensambles, tipo de construcción, proporción, división de la superficie del mueble, etc.).

Más allá de estas instituciones soporte para la industria, la realidad de nuestra muestra es que estas no llegan a afectar al todo el sector de forma positiva y abarcativa; ya que comúnmente su radio de influencia es pequeño, limitándose a la localidad, y la mano de obra capacitada no llega a insertarse en las industrias o lo hace de forma



ineficiente según las observaciones de los mismos empresarios, visión que muchas veces corresponde a actitudes de exigencia del empleador, el cual aspira a un mayor resultado del empleado en la empresa.

Muchas veces estos institutos se encuentran desvinculados del sector, adquiriendo programas de formación de otros institutos modelos sin adecuarlos a las necesidades y características del cluster regional, donde el nivel de desarrollo es mucho menor.

3.1.2. Fortalezas y debilidades internas:

Recursos Humanos: La calificación del personal ocupado es muy baja. Exceptuando a las FIMM y EDPT, la gran mayoría de los propietarios no posee formación, y las empresas que no son unipersonales, tampoco cuentan con personal calificado de nivel técnico o universitario; siendo muy pocos los esfuerzos del empresario para actualizar o mejorar la capacidad de los recursos humanos; ya que consideran que un empleado calificado exige mejores sueldos de los que estos están dispuestos a pagar.

Esto evidentemente constituye una indudable debilidad para el sector; ya que las empresas que logran un mayor crecimiento suelen invertir en recursos humanos, ya sea mediante su incorporación a la empresa, o bien acudiendo a consultores externos.


Además, el empleo de personal temporal, debido a las subas y bajas de la demanda del mercado, hace que tampoco se quiera invertir en personal, ya que luego éste es ocupado en otras empresas o le hace la competencia de forma particular.

Escenario Material: Si bien la oferta de muebles en la provincia es diversificada, los estilos de muebles distan muchos de ser competitivos en mercados externos donde la tendencia al uso de la madera maciza es cada vez menor y se buscan muebles más flexibles a los entornos habitacionales modernos y a los hábitos urbanos.

Además son pocas las empresas que apuestan a la diferenciación para abastecer algún nicho, representado por un tipo de consumidor con características particulares. Algunas pocas, apuestan a muebles con identidad, pero no tienen bien resueltos los demás escenarios estratégicos del producto.

Aquellas contadas empresas que trabajan en serie, han abandonado la madera nativa por las de reforestación, asegurándose así un abastecimiento estable.

Esta situación lógica no siempre es asimilada por las carpinterías comunes, las



cuales desconocen el trabajo con maderas de menor resistencia y a veces se niegan a su uso. Lo mismo ocurre con los tableros de partículas –MDF-, los cuales aún no encuentran aceptación. Ninguna empresa misionera trabaja el mueble de placa rectilíneo.

Si queremos realizar una producción de muebles sustentable, donde el equilibrio entre la producción industrial y la protección de los recursos ecológicos misioneros se sostenga en el tiempo, debemos pensar en disminuir la presión sobre el bosque nativo y educar en el uso y adquisición de máquinas y herramientas adecuadas para el trabajo de materiales reconstituidos.

Escenario de Transformación: En términos generales, exceptuando las FIMM más grandes, las FMA y las EDPT, las máquinas y herramientas que usan en la provincia tienen varios años de servicio – un 56% tiene más de 16 años de servicio- y son las básicas de carpintería. Esto demuestra la falta de una política estratégica para poder amortizar las herramientas y renovarlas. Generalmente los talleres están en muy precarias condiciones y se trabaja sin normas de seguridad.

En la muestra vimos que a las empresas que fabrican series limitadas o trabajan a pedido les gustaría aumentar su producción y vender de forma seriada; pero en la práctica, no se ven esfuerzos por direccionarse hacia esta actividad, lo cual demuestra que muchos propietarios quisieran tener una guía externa que los coordine para evitar correr sus propios riesgos.

Escenario de Consumo: Para situarnos en el escenario de consumo de las empresas del sector debemos dejar en claro los tipos de productos que fabrican y a que segmento del mercado están dirigidos.

La gran mayoría de las carpinterías que fabrican a pedido, con una oferta especializada para cada cliente, no tienen un segmento o targuet único definido para sus muebles. A grandes rasgos, dicen vender a un targuet medio, medio/alto, a sabiendas de que alguien que manda a fabricar sus propios muebles cuenta con una cierta capacidad económica. Las FIMM desconocen el público objetivo, ya que venden a los hipermercados de la construcción y las EDPT y las FMA apuntan a nichos tan reducidos que probablemente su mercado sean específicos de clase media/alta.

Aquellas fabricas de muebles o carpinterías que poseen sus propios locales comerciales de venta directa al público, poseen una ventaja comparativa con respecto a las que no lo tienen, porque les brinda la opción de competir directamente de fábrica en el



mercado; siendo el desarrollo de éstas mayor que el de las otras.

Con base en estas definiciones, podemos explicar que constituye una fortaleza para el sector la adaptación a diferentes niveles, pudiendo flexibilizar su producción según la demanda de parámetros de calidad y funcionalidad de los consumidores.

Respeto a los mercados, la región misionera no tiene vocación exportadora. Durante el 2005 solo una empresa vendió algunos productos solicitados por un cliente estadounidense de forma intermitente.

Con respecto a la demanda local, a falta de opciones para el consumidor, todas las carpinterías están trabajando; sobre todo las que hacen muebles a pedido. Esto hace que puedan resolver el día a día, no planificando estrategias para el crecimiento de sus empresas.

A nivel nacional, solo las FIMM venden de forma constante a otras provincias, pero las demás, si bien algunas tienen la relación comercial afianzada, realizan operaciones comerciales ocasionales que pocas veces tienen continuidad en el tiempo.

Muchas consideran de que de existir una demanda constante y adecuada, sumada a la posibilidad de obtener créditos y recursos estarían capacitadas para abastecer nuevos mercados, ya que consideran bueno a su producto.

También, la falta de un espacio físico (depósito) ubicado en otros mercados importante como por ej. Bs. As. es una debilidad para las PyMEs, las cuales pocas veces consiguen llenar un container con un solo pedido y el flete les demanda, en algunos casos, casi un 25% del costo final del producto

También se nota una falta de conocimiento de las necesidades de los mercados potenciales, por encontrarse ensimismados en la producción o no tener posibilidades de acceso a información.

En cuanto a la competencia, los muebles brasileros, aunque en menor medida que hace unos años atrás, siguen siendo un competidor importante. Ajustarse a los valores de venta que éstos ostentan, a pesar de la ventaja cambiaria, les resulta imposible, además de generar volúmenes apreciables para las cadenas de comercialización. Pero si pensamos en que actúan desde tecnologías diferentes con materiales diferentes, la posibilidad de atender nichos distintos es una ventaja de las fábricas regionales.

Documentación Técnica: En cuanto a los aspectos técnicos, casi el total de las



empresas carecen de documento gráficos para la presentación de productos, en sus diversas fases de desarrollo, es decir, bocetos, croquis, planos, etc. y solo en algunos casos cuentan con plantillas para la fabricación, lo que nos indica que en estos casos no se realizan estudios previos ni se lleva a cabo ningún proceso de diseño.

Estrategia de Producto: La falta de estrategia de producto en la mayoría de las empresas misioneras es una constante. Muchas se encuentran a la deriva a la hora de potenciar su presencia en el mercado, sin esfuerzos definidos para la búsqueda de factores claves que las diferencien de sus competidores, adecuando y mejorando su oferta. Esto demuestra una cultura empresarial pobre, donde mayormente nos encontramos con emprendedores orquesta conformistas que trabajan unipersonalmente y desconocen rotundamente el uso de las herramientas de planificación sistematizadas y el análisis del entorno competitivo, a efectos de previsiones en la evolución de su producción o el desarrollo de cambios significativos que puedan afectar su posición en el futuro.

Muchas empresas canalizan su falta de iniciativa estratégica considerando que es inútil hacer esfuerzos frente a la situación actual, esperando la reducción de las presiones impositivas como única forma de progreso.

Esto solo es parte de la verdad; ya que la delineación de acciones respecto al mejor desarrollo de proveedores, canales de distribución, esfuerzos participativos, capacitación, diferenciación con Diseño o servicios que permitan agregar valor, mejorarían notablemente su posición.

Asociativismo: Es bien sabido que las PyMEs tienen escaso poder negociador por la falta de volumen en su producción, y que las experiencias asociativas bien administradas pueden llegar a dar buenos resultados como ser, ganancia de productividad, reducciones de costos, manejo de escalas de producción y capacidad comercializadora. Pero pocas son las voluntades para armar asociaciones por parte de estas empresas; ya que la mayoría considera que es desperdiciar tiempo y ganarse problemas.

Es menester detallar una experiencia asociativa actual ocurrida en el la localidad de Eldorado; donde un grupo de aproximadamente 25 carpinteros formaron una asociación, CIMAEL – Cooperativa de Comercialización de la Industria Maderera y afines Eldorado Ltda.- , incentivadas por el estado, el cual hizo uso de su capacidad de comprador, vinculando la necesidad de equipamiento escolar de los establecimientos estatales con la nueva asociación. A este hecho le faltó monitoreo técnico y la producción tuvo deficiencias



en cuanto a la entrega en tiempo y forma. A pesar de esto, también se les permitió el acceso a máquinas y a capacitación; además de cederles un punto de venta común donde exponer parte de su producción.

Si bien lograron obtener resultados parciales a los cuales no habrían podido llegar sin la voluntad asociativa, muchas carpinterías decayeron en su entusiasmo inicial, bajando la intensidad de las acciones y capacitaciones; y cayendo en el incumplimiento individual de las acciones conjuntas, lo cual perjudicó al total de los asociados.

3.2. Caracterización de las necesidades en cuanto a Diseño según la Actividad

En este apartado podemos delinear algunas necesidades básicas, las cuales mayormente **NO son reconocidas por los empresarios**. En el análisis muestral se observó que el 60% de los casos consideró que sus muebles superan el nivel medio del sector en cuanto a Diseño, demostrando que tienen una percepción de si mismo donde se consideran mejor que sus semejantes.


Igualmente las diferentes categorías de empresas clasificadas en nuestro análisis presentan características generales pueden ser atendidas por diseñadores profesionales o una entidad de fomento.

3.2.1. Necesidades de las FIMM

Para estas empresas con un mercado tan rígido y una producción estandarizada, el diseño no debe ser entendido como una práctica artística, sino mas bien **técnica**, generando paulatinamente modificaciones en los productos que no signifiquen grandes cambios e inversiones y que se adapten a las necesidades del mercado objetivo.

Su necesidad pasa por el asesoramiento en la creación de **oficinas técnicas** permanentes o externas de contratación, las cuales se responsabilicen de llevar adelante la planimetría de los muebles, la realización y gestión de la documentación de producción, las planillas de modificaciones, el análisis y estudio de las tendencias del mercado, los cálculos de costos, etc., con personal calificado de nivel terciario que tenga control sobre la producción y maneje los procesos para la fabricación de muebles.

También, la realización ocasional de propuestas innovadoras para ofrecer al mercado, adecuada a su tecnología y basados en productos con posibilidades de



posicionarse dentro del segmento de productos en madera sin terminación superficial o desarmados en kit del tipo “hágalo usted mismo” .

Otra posibilidad es la búsqueda de alianzas con fabricas de muebles de Argentina o Brasil establecidas en regiones mas desarrolladas en cuanto a su tejido industrial y su tradición mueblera (Polos de Argentina o Brasil.) abasteciendo de partes muebles o productos semielaborados sin terminación superficial, como alternativa de comercialización para estas empresas.

3.2.2. Necesidades de las FM

Las FM tienen muchas carencias en Diseño, no solo en el escenario material y tecnológico – el producto y su fabricación-, sino también en el escenario de la comunicación –Diseño Gráfico, embalajes, marca, etc.-

Sus empresarios no tienen la posibilidad de una oficina técnica permanente, ya que sus producciones son muy intermitentes.

Para ellas sería posible acceder a consultorías público-privadas donde un equipo interdisciplinario externo a la empresa las asesore en Diseño, calidad y comercialización; apoyándolas en la búsqueda y mejoramiento de su producción y competitividad.

En primera instancia, este servicio debería estar subsidiado por el estado, ya que ninguna empresa cuenta con capital como para pagarlo y en esta etapa hay que **generar la necesidad**, por medio de pruebas piloto, ya que las mismas están acostumbradas a resolver el Diseño y otros entornos del producto internamente en la empresa para bajas costos.

Una vez reconocido un posible mercado, la demanda y caracterización del gusto del consumidor, un diseñador o un equipo de diseñadores debería hacer propuestas preliminares y materializar un primer prototipo en el taller de la empresa, adecuando detalles del modelo a la tecnología de la ésta.

Es sumamente importante la **identificación del posible mercado** –interno o eterno- como motivación para estas empresas en la innovación productiva.

3.2.3. Necesidades de las FMA

Estas empresas deben orientar su estrategia de comercialización hacia mercados que valoren y consuman productos ecológicos. La descontextualización del mueble en entornos mas urbanos, "rodeados de cemento". Esto hará que los productos se luzcan más en su carácter de "exotismo alternativo", ya que a la gente de la provincia estos le resultan familiar y hasta grotesco.

Un aporte de Diseño a estas formas espontáneas surgidas de la naturaleza sería lograr partes o piezas desarmables y/o encastrables con sistema de cuñas, por ej., que permitiera trasladar a los muebles hacia estos mercados, agilizándoles también la promoción mostrándolos en ferias de decoración como muebles autóctonos del monte misionero, comunicando su perfil ecológico y su valor en cuanto a la perduración en el tiempo: *"un pedazo de selva paranaense en su casa, calidez en su selva se cemento"*.


Obviamente que todo este trabajo de acompañamiento debería efectuarse desde una fundación o institución pública, y el perfil del diseñador tendría que tener una sensibilidad con el sector artesanal y sus técnicas, para poder llegar a este perfil de empresario, o mejor dicho, de artista.

3.2.4. Necesidades de las EDPT

Estos empresarios no presentan problemas con respecto a la búsqueda del valor agregado con Diseño, pero si en aspectos de comercialización, estandarización, traslado y mercado. Es evidente que la media del público de la provincia, volvemos a reiterar, no se siente atraído por materiales que suele ver constantemente; por eso, explorar nuevos mercados les permitiría posicionarse como objetos "exóticos y alternativos" en contextos urbanos como Capital; e incluso en mercados europeos; donde los productos podrían atender un nicho de consumidores responsables; es decir, transmitiéndoles valores de sustentabilidad del material y de desarrollo social por el hecho de que se trabaja con comunidades artesanales y aborígenes. Esto, que desde el punto de vista de la entrega en tiempo y forma es una desventaja, se puede transformar en una ventaja, potenciando el valor social del producto.

3.2.5. Necesidades de las CG

Los carpinteros de la región precisan de un apoyo constante de capacitación en todas



las áreas. Aspectos mal resueltos como la terminación superficial, el uso de la madera, los detalles de vinculación, calidad y uso de los herrajes, entre otros, deslucen el resultado final del mueble.

La formación profesional debería contener en su currícula aspectos que ayuden a pensar y resolver decisiones de Diseño en un mueble, no simplemente interpretar y copiar. La voluntad de diseñar sus muebles debe enseñarse en esta etapa inicial, porque luego, en posteriores capacitaciones, es más difícil lograrlo. El Diseño en carpintería debe entenderse como *conocer y saber combinar distintas soluciones de vinculación, estilos, etc.*; ya que cada pedido nuevo significa un Diseño y no es operativo perder demasiado tiempo en el desarrollo del mismo.

También, es importante detectar aquellos que deseen trabajar en alianzas y asociaciones; cambiando su escala de producción a fabricación en serie.

Para estos, la formación y localización de parques industriales donde puedan concentrarse seducidos por ciertos beneficios para su instalación y capitalización podría ser una posibilidad para resolver aspectos de forma conjunta que no pueden, ni quieren, atender, de Diseño, documentación de producto, información, gráfica y comunicación, comercialización, organización, etc., supervisando la calidad y producción.

Dentro de este espacio, debería existir una oficina técnica común, quizás dirigida por un carpintero de mayor capacitación, que se encargue de resolver los aspectos antes citados; a la vez que podría efectuarse las terminaciones superficiales y de embalaje.

4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

Misiones; si bien es un polo forestal, asume hoy día una problemática de base centrada en la planificación y el aprovechamiento de la materia prima, como uno de los principales desafíos de la industria local. La disminución de la materia prima se debe básicamente a dos factores: la falta de plantaciones realizadas en la década del 80 y la aparición de nuevos actores como consumidores internacionales y nacional muy importantes de gran demanda.

4.1. Maderas y sus derivados

Maderas Nativas: La selva Paranaense de Misiones es rica en la variedad de especies maderables para muebles; aunque la excesiva presión sobre el bosque nativo ha



hecho de que muchas de ellas sean muy escasas o con diámetros poco adecuados para el aserrado. Solo a modo de ejemplificación, nombraremos las especies existentes y su situación en cuanto al abastecimiento.

Actualmente, las maderas más utilizadas para la fabricación de muebles son el guatambú, el loro blanco, grapia (éstas 3 de color claro, lo cual permite el teñido en varios tonos), loro negro, cedro, laurel y mora amarilla.

En menor medida, debido a su escasez, se puede usar para la elaboración de mueble el marmelero, incienso, cañafístola, lapacho negro, lapacho amarillo, anchico, cancharana y cerejeira entre otras.

Es menester acotar que generalmente solo es aprovechable el 35% de la madera de los árboles nativos que crecen en biodiversidad, debido a que están más propensos al ataque de agentes externos, sus fustes suelen no ser tan rectos y las ramificaciones inician a niveles no controlables. Hoy día no existe una planificación para el aprovechamiento del desperdicio de estas valiosas maderas; los cuales se pudren o son quemados en los aserraderos.

Debido a esta realidad, debemos pensar en que el uso de éstas maderas debe ser minuciosamente controlado para ser llevado a cabo de forma sustentable. Estas maderas deberían limitarse a ser procesadas para la elaboración de chapas y solo para el uso en muebles artesanales de alto valor y calidad; educando en el oficio al correcto uso de tableros de partículas y pino.

Maderas implantadas: Hace ya varios años se esta forestando con Pino Elliottii y Pino Taeda; y en menor medida con Pino Paraná en la provincia.

Estas especies encuentran en el suelo y clima misionero las características necesarias para su rápido desarrollo, uno de los más aptos del planeta; que, sumado a las técnicas de silvicultura (reproducción por medio de clones con mejoramiento genético) y de poda para la obtención de madera clear, ha permitido que la madera de su fuste, siempre recto, sea óptima para el aserrado. Termina el proceso, la necesidad de un correcto secado, para obtener madera con buenas características técnicas, aceptable para el uso en muebles, con humedades que varían entre el 12% y el 16%. Igualmente seguirá siendo madera semiblanda o blanda, con menor resistencia que las maderas usadas tradicionalmente; y los carpinteros de ley siguen negándose a su uso, situación que no tardará en cambiar debido a la creciente escasez de las demás maderas.

Su uso en tableros alistonados permite obtener grandes superficies rectas, aptas para muebles rectilíneos; habituales en las fabricas de, por ejemplo, São Bento do Sul, Brasil.



Otras especies como el Eucaliptos, el Paraíso, la Toona, la Grevilea y el Kiry están siendo forestadas y estudiadas paulatinamente en la provincia; sin aún mayores resultados económicos; siendo siempre el pino la especie predilecta por la rápida recuperación de la inversión inicial.

Maderas reconstituidas: entran dentro de esta clasificación los aglomerados, multilaminados, tableros de partículas de Mediana Densidad (MDF), tableros listonados y tableros contrachapados.

En la provincia se cuenta con Foresto-Industrias que elaboran excelentes semielaborados de madera; como tableros MDF de pino -ideales para el uso en muebles- y tableros listonados en pino clear; pero debido a la creciente demanda exterior, estas empresas prefieren exportar casi el total de su producción, produciendo, debido a la incapacidad negociadora de las PyMEs, un desabastecimiento en el mercado interno. El MDF revestido en melamina, debe viajar desde Bs. As. para ser usado por las empresas Misioneras. Esto encarece mucho el producto final.

4.2. Materiales Autóctonos


Como hemos visto en nuestra muestra, cuando analizamos los materiales que usan habitualmente los fabricantes de muebles, vemos que la mayoría no se aleja de la madera nativa o implantada; utilizando vidrio para casos puntuales –ventanas, tapas de mesas, frentes del mueble vidriados, etc.

Esto responde a la necesidad de simplificar los procesos y los eslabones en la cadena del mueble, eficaces cuando apuntamos a una estrategia de diferenciación por costo. Pero, hemos visto que las EDPT, empresas que intentan diferenciarse apuntando a nichos de mercado más reducidos, apuestan al uso de materiales no tradicionales que le dan al mueble características especiales.

En nuestra provincia existe una gran diversidad de materiales autóctonos, algunos usados por hábiles artesanos y otros desaprovechados aún, que podrían llegar a potenciar la imagen de **identidad local**, tan necesarios para la diferenciación en un mercado global de nicho.

Sobre algunos de ellos se han hecho ciertos ensayos; como en el caso de las tacuaras (variedades bambúceas), pero sobre otros aún no se ha investigado demasiado y mucho menos planificado su aprovechamiento sustentable. Algunos de ellos son:

Cerámica: este material puede ser ideal para superficies de mesas, banquetas,



detalles varios en frentes de puertas, guardas en muebles, etc. Existe en la provincia en gran cantidad, y la Facultad de Artes es formadora de técnicos en cerámica, los cuales están capacitados para realizar baldosas o piezas de detalle que potenciarían el diseño de un mueble, a la vez que también ensayan nuevos esmaltes como por ejemplo un esmalte negro, surgido de la piedra mora, base mineral que se encuentra en la extensión del suelo de casi toda la provincia.

Tacuaras: Encontramos tacuaras en todas sus variedades. Crecen rápidamente en las costas de los ríos y en los montes, aunque aún no se ha hecho un estudio para el aprovechamiento sustentable y cultivo de las mismas.

Los aborígenes de Misiones, los guaraníes, dominan la técnica de la cestería realizando bellos entramados que pueden amoldarse a varias formas, como patas de mesa, marcos de espejos, rellenos de puertas, etc. También la variedad mas grande de tacuara puede usarse para la realización de tiradores, patas e incluso muebles de caña. En la Facultad de Forestales se realizan estudios sobre la misma y sus aplicaciones de forma intermitente.


Fibras naturales: En el monte misionero se encuentran otros tipos de plantas, como ser la variedad de enredaderas Isipó (uña de gato, milhombres, etc.) y la raíz de guembé, que pueden ser utilizadas en cestería ecológica. También fibras provenientes de las chacras misioneras como el tejido de la chala de maíz, técnica manejada por algunos colonos, puede servir para la realización del esterillado de sillas, banquetas, etc.

Piedras preciosas: En la zona de Wanda y Libertad existen yacimientos de piedras preciosas, de gran importancia como atracción turística pero de poco uso productivo. El problema mayor radica en la falta de maquinaria adecuada para el proceso de corte, biselado y pulido necesarios para este material. Su uso incrustado en la madera o como guardas, también es una opción para muebles artesanales de nicho.

Hueso: El hueso de las reces es usado por algunos artesanos. Con ellos se podrían hacer artesanalmente, por ej. tiradores.

Cuero: Existen curtiembres de cuero artesanal en la región de Puerto Rico, con los cuales se pueden fabrican respaldos y asientos para sillas; e incluso en tiradores ecológicos.

Otros materiales: los metales, aceros, tejidos industriales, cuerinas, vidrios, acrílicos, etc. no son oriundos de la provincia, pero pueden ser adquiridos a revendedores; sobre



todo en la capital de la provincia, Posadas. Tampoco podemos menospreciar la tendencia al uso de materiales reciclables como envases Pet o tetrabrick; lo cual podría llegar a ser interesante si aspiramos a un público con conciencia ecológica y vinculamos proyectos de Diseño con la necesidad de políticas de recolección y clasificación de los desperdicios en la provincia.

4.3. Insumos y Semielaborados

Otro problema es la falta de tejido industrial soporte para el cluster mueblero.

A la mayoría de las PyMEs, sobre todo las más aisladas geográficamente que se abastecen en comercios locales, les resulta muy difícil acceder a una variedad interesante de herrajes e insumos, limitándolas esto en el Diseño de sus productos. Además, al haber una cadena de comercialización con demasiados eslabones, les encarece el producto final. Esto se agrava por el hecho de que la mayoría trabaja de forma muy diversificada en la producción, mayormente a pedido, siendo imposible la adquisición de pedidos de insumos en grandes volúmenes. Tampoco existen cámaras o asociaciones que actúen como centralizadoras, al estilo Esperanza, realizando Plums de compra.

La ciudad de Posadas es la que cuenta con mayor diversidad de insumos, herrajes y acceso a mejores precios.

4.4. Disponibilidad de Recursos Humanos formados en Diseño

De por sí, el Diseño es una actividad de apenas 40 años en la Argentina; y en Misiones recién se está comenzando a debatir sobre el tema; siendo muy pocos los que realmente saben que significa y para que sirve.

Si pensamos nuevamente en el modelo IMDI, cada uno de los escenarios del entorno del producto, en un **caso ideal**, debería estar atendido por un profesional o un técnico específico; generándose las claves del éxito empresarial en la formación de **equipos de trabajo multidisciplinarios**. Estas formaciones más específicas se las pueden encontrar en grandes centros urbanos, donde la demanda de profesionalismo por las empresas es mayor; pero en nuestra provincia, por lo general, estos perfiles escasean.

Por eso, queremos ampliar este punto, a otros recursos humanos necesarios para complementar el proceso de creación de un nuevo producto; realizando el retroalimentación constante con estas áreas del conocimiento, para evitar que un buen

producto falle en otros aspectos como la comercialización, la comunicación o la fabricación.


A continuación, volveremos a mostrar el modelo, con los profesionales acordes a cada escenario y algunos que también influyen en el escenario, más las instituciones formadoras de éstos perfiles existentes actualmente en Misiones, con la intención de determinar las áreas más débiles de la generación profesional de un producto:



Fig. 15- Etapas de Diseño y perfiles profesionales acordes

Escenario de consumo. Personal específico: *Licenciado en Marketing* y en menor grado *Diseñador Industrial*.

Dentro de esta área se inicia el proceso de diseño, podemos decir que estamos en la **Etapa 1**; ya que, *el nuevo producto surgirá de la necesidad misma del mercado*.



El profesional del escenario de consumo, debe tener aptitud para la búsqueda, análisis y gestión de la información necesaria para el nuevo producto; realizando el seguimiento y la actualización de la información recopilada. Se estudiará el mercado, las tendencias y los conceptos, la satisfacción de los clientes, los reclamos del mismo, analizará la competencia y el posible posicionamiento del producto etc.

En Misiones, no existen carreras de formación de grado específica en licenciaturas de Marketing. Mayormente en Posadas se encuentran algunos profesionales que trabajan de forma independiente, y otros, que sin el título, ocupan este segmento.


También otras carreras se aproximan de forma menos profunda a esta esfera del conocimiento como en el caso del diseñador Industrial; el cual debe ser capaz de realizar un programa de diseño previo donde también analiza el mercado objetivo para el nuevo producto.

Escenario Material. Personal específico: Diseñador industrial; Diseñador de Muebles. A veces ocupan este segmento los arquitectos.

Aunque esto que proponemos no es un modelo cerrado, definir el escenario material sería la **segunda etapa** de un correcto proceso de diseño. Conociendo los requisitos del mercado, nuestros puntos de venta y las necesidades y el tipo del público objetivo expuestos en el escenario de consumo, se determinarán las características del producto a elaborar. Aquí se necesita un profesional que, con el asesoramiento técnico del resto del personal de la empresa y teniendo en cuenta las características del escenario de transformación, pueda diseñar un producto que cumpla lo mejor posible con los requisitos establecidos, determinando la forma y función del producto, sus características ergonómicas, el uso, los materiales más adecuados y los insumos necesarios para su elaboración. Además debe ser capaz de elaborar la planimetría del producto y sus partes para llevar al taller y planificar las hojas de ruta.

Hasta ahora no **existe en la provincia formación de grado o tecnicaturas que resuelvan esta área**, específica del diseño Industrial, o bien de una tecnicatura en diseño de muebles; la cual, quizás sea más puntual en lo referido al bien mueble y su posibilidad de producción; ya que tendría un conocimiento también del trabajo en el taller.

Esto es muy perjudicial para la provincia y el posicionamiento estratégico del sector productivo; ya que, si bien en nuestro análisis muestral vimos que no existe una demanda



directa de profesionales, quizás por desconocimiento, quizás simplemente por tratarse en su mayoría de PyMEs con volúmenes pequeños de producción, actores formados e instituciones formadoras permitirían generar la cultura del diseño tan ausente en este momento.

Actualmente, como acotación al margen, se conocen 3 *diseñadores industriales* trabajando en la provincia, de los cuales solo uno está especializado en el sector del mueble. Con esto queremos subrayar la ausencia de profesionales; lo cual puede ser un problema a la hora de formar un espacio público que incentive el vínculo de la empresa con el diseñador; ya que estos últimos son escasos y poco especializados.


Escenario de la Transformación. Personal específico: Carpintero de Muebles, Operarios de máquinas.

Una vez definido el mercado y el producto que realizaremos, pasamos a la **etapa 3** de la transformación; dentro del cual se revisarán los procesos de producción, la tecnología, el armado y el control de calidad sugeridos por el diseñador. Decimos “revisarán”, porque es menester del diseñador tener en cuenta todos estos aspectos; pero casi siempre, los encargados de la realización del mueble terminan haciendo algunas observaciones al diseño; el cual, en muchos casos, deberá pasar por una fase de *rediseño*.

Para resolver este escenario en el sector del mueble, es ideal contar con un carpintero de muebles formado, capaz de leer planos técnicos y de resolver detalles vinculados a la construcción.

El CTM –Centro Tecnológico de la Madera de Montecarlo- ofrece la currícula “Carpintero de Muebles” destinado a insertarse laboralmente en Industrias de Carpinterías o generar sus propios emprendimientos, para la producción de muebles en madera. Una de sus área de competencia descriptas en el perfil del técnico profesional, es la interpretación del diseño de un mueble; donde el mismo debe estar capacitado para leer un plano técnico (no realizarlo) y adecuar las características del diseño propuesto a las capacidades del taller para la elaboración manual y mecánica de las piezas.

En éste punto vemos que se limita a la reproducción, incentivando así la práctica de la copia o a la necesidad de un profesional que lo oriente en el diseño; ya que no se lo motiva a pensar o desarrollar sus propios diseños.



Todos los egresados del CTM están trabajando, pero lamentablemente su radio de incidencia es muy localizado; ya que la mayoría de sus alumnos son de la zona; quedándose luego también en la región. Detectamos que a muchas empresas de la zona Sur y Centro les resulta difícil conseguir personal calificado en ésta área.

Además, en este escenario, otras dos instituciones pueden aportar conocimiento: la FCF –Faculta de Ciencias Forestales- dependiente de la UNaM – Universidad Nacional de Misiones- que permite hacer ensayos sobre la materia prima, hasta ahora solo referido a la 1ra y 2da elaboración de la madera; y una red con Coordinación en el NEA, la RITIM – Red de Instituciones Tecnológicas para la Industria de la Madera-, que ofrece capacitación para los carpinteros que trabajan de forma asociada.

Escenario de la Comunicación. Personal específico: *Diseñador Grafico, Diseñador Industrial, técnico proyectista, y en menor medida, publicista, locutor, diseñador de pág. Web, etc*

El último escenario a resolver es la comunicación del producto –**Etapa 4**. Para esto se necesita definir estratégicamente los canales de promoción, y el desarrollo de los demás niveles de comunicación, según la estrategia, como ser la marca, el packaging, el etiquetado, los medios de comunicación, etc.

Aquí sí contamos con mayor especificidad, ya que la Facultad de Artes de Oberá ofrece la carrera de Diseñador Gráfico hace aproximadamente 13 años; el cual obtiene una formación en principios visuales y comunicacionales aplicables a la elaboración y reproducción de mensajes gráficos. Sus egresados están capacitados para desarrollar las actividades en forma independiente o integrada a equipos, agencias o empresas

Los aspectos de packaging también son tratados, de forma no específica en la carrera, aunque aún no están vinculados los ejercicios al sector del mueble; pero permite a los diseñadores tener una visión global de lo que significa diseñar un packaging.

Otra entidad, el Instituto Superior Mariano Ruíz de Montoya de Posadas también ofrece la carrera de Tecnicatura Superior en Artes Visuales; capacitando a los alumnos en la elaboración de estrategias para la gestión de la producción visual en distintos circuitos culturales y alternativos; con un nivel básico y superior.

También encontramos cursos privados de diseño en comunicación visual y diseño de



páginas Web.

Podemos notar que los profesionales egresados de estas carreras ayudaron mucho al mejoramiento de la comunicación e imagen de algunas ciudades misioneras; aunque aún se encuentran concentrados la mayoría en Posadas y Oberá.



COMPONENTE 4

5. **Reconocimiento de instituciones y redes de Diseño Regional, Nacional e Internacional que puedan apoyar a la formación de una célula en diseño en la Provincia.**
6. **Identificación de las distintas áreas del conocimiento que se relacionan con el diseño, con la finalidad sistemática de responder a las solicitudes del mercado y la comercialización**

Debido a la metodología de análisis adoptada a través del modelo IMDI, creemos conveniente unir ambos apartados; ya que juntos conforman todos los escenarios que conocemos del entorno del producto; siendo el escenario material y el de la comunicación los específicos del diseño y los de consumo y transformación los vinculados con el mercado, comercialización y producción.

A fin de poder realizar acciones de sinergia, nuestra propuesta formal de un espacio especializado en el Diseño debe sustentarse en el apoyo y know how de otras entidades proactivas del sector público y privado, que ejerzan eficazmente en otras regiones la temática del diseño o bien es otras áreas afines, las cuales se vincularan, cooperarán e integrarán en acciones para la mejora del sector productivo regional.

Por esto describiremos algunas entidades o redes, provinciales, nacionales o internacionales, identificadas como posibles cooperadoras de un proyecto experimental de diseño, dentro de sus escenarios de actuación:

6.1. Instituciones en el Escenario de Consumo

Nivel Provincial:

CACEXMI: La Cámara de Comercio Exterior de Misiones (CACEXMI), ubicada físicamente en Posadas, es una entidad volcada a la localización de los productos locales en el comercio exterior; preocupada en la capacitación, asistencia técnica y fomento de la asociatividad en las empresas productoras. Su interés pasa también por trabajar en torno a la conformación del grupo mueblero, mediante la incorporación de tecnología, creando las condiciones para que las empresas trabajen con eficiencia colaborando en la búsqueda y desarrollo de mercados, por medio de promociones.



Nivel Nacional:

Fundación Exportar: La Fundación Export.Ar es una entidad sin fines de lucro, constituida por los sectores público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones. Apoyado por una actividad coordinada con las acciones que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económicas / Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo. En algunas plazas estratégicas en materia de comercio exterior, se han instalado diversos Centros de Promoción Argentina en los cuales las empresas interesadas encuentran infraestructura y soporte logístico adecuado para lograr un resultado exitoso en sus viajes de negocios.

6.2. Instituciones en el Escenario Material

Nivel Nacional:

CFI – Consejo Federal De Inversiones – Área de Diseño.



Esta entidad ha comenzado un proyecto de reingenierización de sus Centros de Acceso (CA) con nuevas orientaciones, vinculadas a 3 aspectos del área productiva: Calidad, Diseño, Comercio exterior. En cuanto al diseño, se pretende formar una red que ubique a los actores del diseño, quienes lo ejercen profesionalmente y quienes demandan esos servicios.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

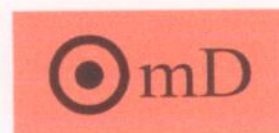
Esta red tiene como objetivos:

- Detectar las necesidades de diseño de la región.
- Reconocer que otras instituciones abordan estos temas.
- Conocer que líneas de acción tiene el Estado – Provincia – Municipio en el área.
- Generar una base de datos de profesionales del diseño.

Sus profesionales asesores son Arq. Ricardo Blanco / Arq. Ana Scotto / D.I. Juan Kayser. Actualmente el CFI cuenta con una sede operativa en Posadas.



CMD- El Centro Metropolitano de Diseño: institución pública creada en el 1999 por el Gobierno de la Provincia de Bs. As. para asistir a empresas, diseñadores y emprendedores de Buenos Aires con el objetivo de mejorar su competitividad a partir del diseño y la innovación. Su radio de influencia se encuentra limitado a la provincia de Bs. As.; pero realiza operaciones donde actúa indirectamente con productores de otras provincias con sus operaciones por cadena de valor.



Sus campos de acción son los siguientes:

Innovación: actúa diseñando e implementando programas que permitan la creación y transferencia de know-how entre los diversos actores de la cadena de valor, y poniendo de cara a las nuevas tendencias culturales los stocks de recursos y tecnologías actuales y futuras para impulsar la creación de nuevos productos o sistemas diferenciados.

Diseño estratégico Trabajan en estrategias de diseño atendiendo las posibilidades y potencialidades de mediano y largo plazo conseguidas en determinados sectores productivos: infraestructuras de comunicación, industria forestal y mineral, provisión de pieles, desarrollo turístico y producción cultural, entre otros; mediante la percepción de futuros nichos de consumo, tanto internos como externos.

Gestión Promueven, diseñan y gestionan programas donde convergen la cultura del proyecto y la cultura empresaria permitiendo un aprovechamiento eficiente de los recursos en las cadenas de valor. El CMD asume un rol de liderazgo en la gestión de diseño al orientar estos conocimientos hacia el desarrollo de nuevos sistemas de productos.

Sus áreas de trabajo son: “**I + T**”, espacio creado para desarrollar conocimiento de Diseño Estratégico transferible al sistema productivo y comercial; “**Producto**”, el cual contribuye a la creación de equipos multidisciplinarios e interinstitucionales, al tiempo que lidera la planificación, coordinación e implementación de innovadores diseños; “**Moda**”, que articula la red del sistema de la moda: textil, marroquinería, calzado, accesorios, joyería y bijouterie para lograr una fuerte interacción que potencie las posibilidades de este sector; “**Diseño interactivo**” que Surge para dar respuesta a la creciente demanda de

nuevas tecnologías de información y comunicación; “**Incuba**”, un programa que promueve el crecimiento y desarrollo de proyectos vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales y **El Dorrego / Ferias de diseño**, un espacio que exhibe productos de alto nivel de diseño, calidad y producción.

Subsecretaría de Industria de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME- Ministerio de Economía y Producción de la Nación:

Este organismo impulsó en diciembre del 2002 **El Plan Nacional de Diseño (PND)**, una Unidad de Proyecto, que tiene como objetivo *destacar al diseño como nuevo factor clave de la competitividad industrial*, sensibilizando a los empresarios respecto a las ventajas de la incorporación de la gestión del Diseño, en la política de calidad de las empresas.



Sus áreas de actividad son :

Vinculación Empresa / Diseño: Incorporación del factor diseño a las empresas. Servicio de búsquedas laborales. Evaluación del grado maduración del Diseño en las empresas.

Actualización profesional: Organización de seminarios, cursos, talleres orientados a estudiantes y profesionales del Diseño. Capacitaciones articuladas con otras instituciones.

Investigación: Proyectos de investigación desarrollados por estudiantes universitarios, tutoriados por profesionales del Instituto sobre materiales y sus aplicaciones.

Promoción del Diseño: Desarrollo de espacios de intercambio entre el sector productivo y los profesionales. Promoción de la Red Nacional de Diseño para mejorar la gestión empresarial a través de la difusión de los servicios que brindan las instituciones vinculadas a la gestión del Diseño en todo el país. Atención de problemáticas sociales desde el diseño. **Encuentros de Diseño en el interior del país para fortalecer el potencial de diseño De cada región.**



Difusión: Envío sistemático de información seleccionada sobre Diseño. Información en la web actualizada periódicamente. Publicación de material expuesto en seminarios.

Red Nacional de Diseño, es un soporte virtual (web) que permite contribuir con el establecimiento de un entramado institucional que recorre todo el país, facilitando la vinculación del sector empresario con las entidades educativas y asociaciones profesionales de diseño para el desarrollo de proyectos regionales. Su propósito es constituirse como un organismo de articulación entre la demanda empresaria y la oferta de Diseño de todo el país. Intercambiar información, capacitación y actividades sobre la temática específica de Diseño. La Red prevee la localización de una coordinación NEA, la cual estaría ubicada en el Chaco.

INTI- Instituto Nacional de Tecnología Industrial:

Fundado en 1957, está presente en 11 provincias con sus centros o delegaciones. La delegación más próxima a Misiones está en Resistencia, Chaco, la cual brinda asesoramiento dirigido al sector textil, agroalimentario y forestal; referido a la aplicación de nuevas tecnologías para la ampliación de las fronteras comerciales.



El INTI es socio de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME en el Plan Nacional de Diseño, en cuyo marco creó el **Programa de Diseño**, como capítulo particular de su rol de asistente público para la mejora de la competitividad industrial a través de la incorporación de la cultura del Diseño. El propósito es brindar una respuesta integral a la Industria, sensibilizando a las empresas sobre la importancia de la utilización del Diseño y facilitar su vinculación con los profesionales, para lograr la incorporación del Diseño a su estructura.

Las empresas interesadas en incorporar Diseño pueden optar por una variada oferta de servicios, entre los que se incluyen la publicación de búsquedas laborales de manera gratuita, diagnósticos de Diseño para evaluar la situación de la empresa, o el servicio de Tutorías, entre otras posibilidades.

RedArgenta -Argentina Genera Talento: Pensado desde la actividad privada, Red Argenta es una red virtual que pretende ser un vehículo de comunicación, información y difusión, para que los diversos públicos con interés en el diseño argentino dispongan de

una posibilidad más amplia, dinámica y participativa que la habitual.

Posteriormente surge el **Programa Pro Diseño**, cuya meta es Incentivar y gestionar accionares en pro de mejoras en el mercado del diseño argentino.

Nivel Internacional:

ALADI Asociación Latinoamericana de Diseño:

Fundada en 1980, la asociación que engloba el diseño gráfico, industrial, textil y moda e interior; integrada por 17 países de América Latina, entre ellos Argentina;



organiza, participa, desarrolla, promueve, patrocina, auspicia o tutela todo tipo de convenios nacionales e internacionales, pasantías, capacitaciones, concursos, exposiciones, muestras, congresos, jornadas, conferencias, talleres, programas de docencia, proyectos de investigación y publicaciones con interés en las actividades vinculantes a la problemática del Diseño y su producción.

Cada país integrante tiene un Comité Nacional ALADI -CNA- organizado sobre la base participativa de todos los sectores involucrados con el Diseño y su producción. Desde 1998 se ha creado una figura de gestión estratégica, el Centro Promotor del Diseño / CEPRODI, el cual fomenta la puesta en marcha de polos regionales, entre ellos el Polo Misiones, conformados por actores representantes de la comunidad, gestión de gobierno, fuerzas de la producción, prensa, asociaciones profesionales, institutos de formación, entre otros.


A la fecha no se conoce la existencia de un éste polo en nuestra provincia.

6.3. Instituciones en el Escenario de Transformación

Nivel Provincial:

CTM – Centro Tecnológico de la Madera: La Asociación Centro Tecnológico de la Madera surge de un acuerdo entre el Gobierno de la Provincia de Misiones, las entidades empresarias madereras y el sindicato obrero de la madera, quienes firman un convenio de cooperación técnica con el Gobierno Federal de





Alemania a través de GTZ (Sociedad de Cooperación Técnica), con el fin de crear una institución para brindar formación, capacitación y asesoramiento a las industrias del sector maderero. A partir del año '91, comienza su actividad orientada a mejorar la competitividad de la industria maderera de Misiones, la cual contribuye con más del 50 % al PBI de la Provincia.

En la actualidad el gerenciamiento del CTM lo ejerce la Facultad de Ciencias Forestales de la UNaM, por delegación de la Comisión Directiva de la Asociación.

Sus áreas de trabajo son:

- **Área Formación de Recursos humanos:** conformado por el **Centro de Formación Profesional N° 2**, orientado a jóvenes egresados del EGB 3 con la posibilidad de capacitarse en los siguientes perfiles profesionales: *Operador en herramientas y máquinas de carpintería; Operador de máquinas línea de aserrado; Operador máquinas sala de afilado; Operador de moldurera; carpintero de muebles; Carpintero de obra fina; Carpintero de aberturas;* y el **Instituto tecnológico ITEC Montecarlo** del cual, al cabo de 2 años, mas 400 hs. de pasantía, egresan Perfiles Técnicos Terciarios no Universitarios en las siguientes áreas técnicas: *Técnico Superior en aserradero y remanufactura y Técnico Superior en construcciones en madera*
- **Área Extensión:** En esta área se brinda capacitación para operarios en actividad o aquellos que necesiten reconvertirse laboralmente sobre temas específicos; cursos según demanda en temas requeridos y consensuados por empresas y proyectos de capacitación laboral elaborados conjuntamente con empresas sobre propuestas gubernamentales.
Además se asesora a la industria en los siguientes temas: *asesoramiento en procesos industriales; transferencia de tecnología; cálculo de costos para PyMEs madereras y control de calidad* y se realizan trabajos de vinculación con centros de investigación como el INTA y la FCF
- **Área de Servicios:** El centro presta servicios a la industria en afilado y maquinado.

FCF – Facultad de Ciencias Forestales: Dependiente de la Universidad Nacional de Misiones UNaM, se encuentra localizada en el Eldorado, Misiones, epicentro del mayor polo Forestal Argentino con un alto grado de desarrollo tecnológico y de competitividad,

contando con un importante patrimonio forestal tanto nativo como cultivado. Creada el 12 de Julio de 1974, cuenta con una larga tradición en la formación de Ingenieros Forestales, y a partir de 1998 también de Ingenieros en Industria de la Madera, Magíster en Ciencias de la Madera Celulosa y Papel, Magíster en Ciencias Forestales, Técnicos Universitarios Guardaparques y Profesores de Biología. Sus profesionales se desempeñan en diversos ámbitos de la producción forestal; en la protección y conservación de los ecosistemas naturales, urbanos y rurales; en la enseñanza de las ciencias biológicas. Se ocupan principalmente de todos los eslabones previos al mueble en la cadena de valor de la madera.

Sus áreas de acción son:

- **Ofertas académicas:** esta área conduce el desarrollo de las carreras mejorando y adecuando continuamente los planes de estudios, los recursos humanos y la gestión del conocimiento. También realizan cursos específicos a graduados, docentes, empresarios, operarios y público en general, como así también, Jornadas de transferencia de conocimientos.
- **Servicios:** Los docentes se articulan con el sector socio-productivo forestal, a través del asesoramiento, satisfaciendo la necesidad de la transferencia del know how, y realizando proyectos de vinculación tecnológica.
- **Investigación:** se realizan proyectos de investigación en las áreas de silvicultura, manejo y conservación de bosques, industria y tecnología de la madera, economía, política y administración forestal, educación, etc.
- **Vínculos:** Realiza convenios con otras instituciones regionales, nacionales e internacionales de intercambio de conocimiento.

AMAYADAP - La Asociación de Madereros, Aserraderos y Afines del

Alto Paraná es una entidad gremial empresaria maderera con 16 años de existencia en Misiones cuyo objetivo pasa por defender y lograr que la foresto industria siga creciendo. Es una cámara independiente que no se vincula partidariamente con ningún gobierno; pero realiza convenios en pos del crecimiento del sector. Dentro de sus asociados se encuentran gran parte de las FIMM encuestadas.

APICOFOM - La Asociación de Productores, Industriales y Comerciantes Forestales



Facultad de Ciencias
FORESTALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MISIONES - Arg. -



CIMAEL - Cooperativa de Comercialización de la Industria Maderera y afines Eldorado Ltda.:

Constituida formalmente el 30 de Agosto de 2002,



C.I.M.A.E.L.
Cooperativa de carpinteros

CIMAEL, tiene por objetivo fortalecer el desarrollo económico y social de Eldorado dignificando el trabajo del hombre carpintero y elevando su calidad de vida.

Comercializan productos elaborados en madera y su estatuto prevé la incorporación de productos afines. Actualmente se realizan ventas minoristas, pero su intención es expandirse a otros mercados, realizando trabajos en serie y en mayores cantidades.

Interactúa con distintas Instituciones Públicas y Privadas que no dejan de impulsar su desarrollo, encontrándose predispuestos a apoyar las diferentes actividades que buscan incrementar el valor agregado de productos en madera.

Cooperativa de Elaboración y Comercialización San José Ltda.: Desde agosto del 2004 la cooperativa nuclea a unas 87 carpinterías familiares de Posadas, que producen muebles a baja escala. Su finalidad es la de afrontar entre todo el sector las problemáticas y necesidades comunes, como ser las dificultades de infraestructura, disponibilidad de insumos, equipamiento, entre otros.

Así comenzaron a trabajar en forma asociada para lograr una mayor incidencia en la comercialización, dando forma con ello al encadenamiento productivo "Producción en serie y estandarizada de puertas placas, alacenas, bajo mesada y derivados de la madera". Actualmente están abocados en la búsqueda de la estandarización de sus productos, mediante un diseño identificatorio que plasme el trabajo industrial sin dejar de lado el rasgo artesanal.

La Cooperativa es la encargada gestionar los contactos comerciales de los productos que elaboran sus asociados, aunque también produce muebles en su sede central.

Nivel Nacional:

RITIM -La Red Instituciones de Desarrollo Tecnológico de la Industria Maderera- es



una asociación civil sin fines de lucro con alcance nacional creada en mayo del año 2000, mediante la integración de entidades dedicadas a la investigación, la formación y el asesoramiento a la industria de la madera y el mueble en la

Argentina. Integrada por universidades, centros tecnológicos, cámaras empresariales, empresas y profesionales vinculados al sector foresto-industrial nacional, su principal objetivo es la cooperación entre éstos para unir esfuerzos y optimizar recursos en beneficio del sector.

Sus actividades se orientan hacia la industria maderera de primera y segunda transformación, principalmente PyMEs, posibilitando el acceso a tecnologías e información para su evolución y desarrollo competitivo continuo.

Éstas son:

- **Capacitación** Los asociados de la RITIM ofrecen a empresarios, profesionales, técnicos y operarios de la industria maderera una importante oferta de capacitación en diferentes temas: *Gestión y organización de la producción; Seguridad en la industria de la madera; Mejora en procesos productivos; Cálculo y control de costo en la industria maderera; Secado de la madera; Tecnología de la madera; Diseño de productos; Control de calidad de procesos y productos.*
- **Promoción de la Madera:** Busca mejorar la imagen de la madera con el objetivo de aumentar el consumo de productos madereros en el mercado nacional: elabora información técnica y de promoción sobre los productos con valor agregado, asesora y capacita acerca del uso racional de la madera y se diseñan estrategias de marketing y acciones de comunicación a fin de difundir en el medio la utilización de estos productos.
- **Investigación y Desarrollo:** Los socios, junto a empresas del sector, llevan a cabo proyectos de I+D con el objetivo de brindar soluciones concretas a problemas específicos de la industria de la madera y el mueble.
- **Grupos de Calidad de la Madera:** impulsa la conformación voluntaria, desarrollo y consolidación de grupos de empresas asociadas con el objetivo de que las mismas puedan competir mejor en el mercado interno, iniciarse en la actividad exportadora o incrementar y diversificar sus ventas, tanto en el ámbito local como internacional, a través de una oferta concreta de productos que cumplan con los requerimientos técnicos de calidad exigidos por el mercado.
- **Asistencia Técnica:** Los asociados ofrecen a la industria maderera y sectores

afines, la posibilidad de contar con asesoramiento y asistencia técnica en temas como el *control de calidad; evaluación de conformidad según normas; Inspecciones y peritajes; optimización de productos: mejoramiento de diseños; organización de la producción; sistemas de costeo en los procesos productivos; gestión de la calidad en la industria; gestión y organización de la producción en industrias de la madera.*

- **Información sistematizada:** fomenta el intercambio de información, facilitando el acceso a fuentes nacionales e internacionales por medio del desarrollo y aplicación de un sistema de consultas y asesoramiento a empresas PyMEs del sector; y de una página Web con información y publicaciones, con una base de datos propia, a través de la cual se puede compartir e intercambiar bibliografía, asesoramiento y recursos.

FAIMA, La Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines es una entidad de segundo grado, representante a nivel nacional de la transformación mecánica de la madera, que nuclea



a veintitrés Cámaras de todo el país. Fue fundada en 1933 y agrupa aserraderos y fábricas de: aberturas, maderas y piezas para la construcción, láminas, chapas, maderas compensadas, tableros aglomerados de partículas y de fibras, viviendas de madera, pisos, envases, pallets, muebles, y otras manufacturas de madera. Como parte de su gestión institucional promueve acciones para el posicionamiento de la madera y del mueble representando al sector privado en foros regionales e internacionales.

6.4. Instituciones en el Escenario de la Comunicación

Nivel Provincial:

La Facultad de Artes de Oberá: creada en 1960 como la Escuela de Cerámica y dibujo de Oberá, pasó por varias formas institucionales hasta que en 1985 pasó a ser Facultad de Artes,



Facultad de Artes
Oberá - Misiones

dependiente de la UNaM. Su oferta académica está focalizada en el arte, la artesanía y el diseño y sus propuestas de grado son: Tecnología Cerámica, Posgrado en Educación Tecnológica, Licenciatura en Artes Plásticas; profesorado en Artes plásticas y **Diseño Gráfico**. Es interesante nombrar como una acción de extensión que desde la Coordinación

de Producción y Vinculación se desarrolló un proyecto de Identidad Visual para empresas, productos y servicios en la región; cuya finalidad era vincular a empresas e instituciones del medio que requieran algún proyecto de Identidad Visual con Diseñadores Gráficos egresados y alumnos del último año. También, el taller de producción de la facultad, por medio de becas a pasantes, realiza artículos de promoción institucional para empresas, instituciones y particulares en cerámica.

El Instituto Superior Mariano Ruiz de Montoya –ISPARM- fue creado por el Obispado de Posadas en 1960 para dar respuesta a la necesidad de formar profesores-educadores calificados para la



Instituto Superior
**Antonio Ruiz
de Montoya**

provincia y la región. Desde entonces el Instituto Montoya proporciona medios de expresión técnico - pedagógica superior, arraigada y capacitada para instrumentar una verdadera promoción cultural.

Sus áreas de trabajo son:

Oferta académica: Se dedica a la formación integral de jóvenes para el ejercicio de profesiones docentes y técnicas. Dentro de su oferta hay profesorado, carreras técnicas y postítulos. Entre ellos figura la Tecnicatura en Artes Visuales y Tecnicatura superior en Comunicación Multimedia.

Dirección de Capacitación, Perfeccionamiento y Actualización: se diseñan cursos de capacitación para docentes. Las temáticas seleccionadas son las priorizadas a nivel nacional como también las que resultaron del relevamiento a nivel provincial que realizó el ISARM

Investigación: está orientada al mejoramiento de los conocimientos acerca del sistema educativo, a través de la producción, transmisión y colaboración en la aplicación de saberes válidos para la práctica educativa.

Servicios: ofrece servicios complementarios que considera necesarios para la formación integral humana y para potenciar el desarrollo sociocultural de la región.

6.5. Otras instituciones de la Región que pueden aportar valor

Aparte de los escenarios planteados en el entorno del producto, la necesidad del

fortalecimiento del cluster maderero y de los emprendimientos en diseño, nos obliga a observar algunas instituciones orientadas a apoyar la creación y desarrollo de emprendimientos en el área mueble-diseño, tanto nuevos como mejorar los existentes. Algunas de éstas son:

PTMi – Fundación Parque Tecnológico Misiones: es un emprendimiento en el que confluyen el sector del conocimiento, el sector político y el sector empresarial.

Creada en 2003, en la ciudad de Posadas, entre sus socios figuran el gobierno de la provincia de Misiones; la UNaM; las cámaras empresariales de madereros, la cámara de Comercio Exterior de Misiones, algunas municipalidades, etc. Sus objetivos son: ofrecer espacio físico, infraestructura técnica avanzada y de alta calidad, servicios técnico y administrativos de soporte, ofrecer mecanismos de incentivo o de sinergia entre las actividades empresariales y las actividades de educación e investigación que fortalezcan la creación y el desarrollo de empresas de base tecnológica y de instituciones de investigación; estimular la formación de empresas binacionales argentino/brasileras, la formación e alianzas estratégicas entre empresas de los dos países y la ampliación de la esfera de acción de las mismas por medio del soporte del sistema de incubación; estimular el desarrollo de una cultura emprendedora en la región; estimular el desarrollo de técnicas de prosperación de oportunidades de negocios y necesidades de mercado; promover alianzas y cooperación entre parques tecnológicos, incubadoras, empresas radicadas en los parques y en las incubadoras, otras empresas, instituciones de enseñanza superior e investigación de la región y fuera de ella, buscando incrementar sustantivamente las oportunidades de negocios.

Con sus tres sedes en funcionamiento, el PTMi plantea un Sistema de Incubación con incubadoras de base tecnológica, la **INCUTEMi** (Posadas) y la **INCUTEL** (Eldorado), e incubadoras de base productiva como la **INCUTEC** (Leandro N. ALEM). Las incubadoras de base tecnológica plantean necesariamente una innovación en el producto. En cambio, las incubadoras de base productiva apuntan a otorgar valor agregado a la producción.

Estas incubadoras, tanto la de base productiva como la de base tecnológica, podrían incubar proyectos de integración socio-productiva en Diseño.



ADEMI - Agencia De Desarrollo Económico de

Misiones: es una fundación integrada por el Estado, cámaras privadas y la Universidad. Tienen la misión de constituirse en el “Ente articulador del Esfuerzo misionero”



Sus actividades actualmente están centradas en:

PROVALOR: colabora con el Ejecutivo Provincial para el armado de las Bases y Condiciones, formularios, recepción, evaluación y recomendación de los beneficiarios, del Programa provincial de Agregación de valor a las cadenas productivas, un Programa que financia a empresas nuevas y en marcha bienes de capital a tasa subsidiada con fondos de Rentas provinciales.

Capacitación: ofrece capacitación dirigida a emprendedores de pequeñas y medianas industrias en temáticas inherentes a la gestión empresarial. Acompañados del esfuerzo provincial, ha diseñado una capacitación a ser dictada por profesionales del medio capacitados mediante un programa de intercambio con el SEBRAE del Brasil.

Plan Tractor Ofrecen asistencia financiera para la actualización del parque de tractores de las chacras misioneras.

Pequeño Silvicultor: Enmarcado en los Planes de Acción del Plan Maestro Forestal, el Plan de Desarrollo Forestal Local “Pequeño Silvicultor”, surge de la concepción de organizar a los colonos por cuencas productivas –integrado al concepto hidrográfico y productivo- , con intervenciones de organizaciones locales como son los Municipios , las Cooperativas Agrarias y otras entidades que se relacionan de manera directa con el Pequeño Productor.

7. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD LOCAL DE INSTITUCIONES PARA LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DISEÑO.

Sin material humano estable en la provincia que pueda atender al sector, la evolución y mejora de la producción a través del diseño será muy difícil de lograr; por lo tanto queremos destacar acciones necesarias a ser concretadas en el ámbito de la formación.

Aquí volvemos a nombrar a la facultad de Artes de Oberá y al Centro Tecnológico de la Madera de Montecarlo; por ser ambos los dos institutos con posibilidades de orientar


sus currículas hacia egresados con perfiles formados en diseño.

El **CTM**, sería el instituto que se ocuparía de la formación terciaria; de una forma similar a los centros tecnológicos visitados en el Brasil; ya que cuentan con laboratorios donde el alumno puede realizar sus prácticas y conocer el manejo de las máquinas adecuadas para la fabricación de muebles. Debería existir un curso superior de **Tecnicatura en Diseño de Muebles** "a término"; es decir que la misma funcionaría por un lapso de tiempo para no saturar el escaso mercado laboral; y sus egresados estarían capacitados para ingresar como técnicos administrativos a la poca industria mueblera local que trabaja de forma seriada (FIMM y FM) con conocimientos del proceso productivo para llevar adelante la interfase entre el diseño y la industria, optimizando los procesos para que los productos se realicen de la mejor forma posible. Para esto, en la formación curricular debería existir ambos componentes por igual: producción y diseño; teniendo el futuro técnico en diseño la capacidad de ocupar el lugar, que habitualmente ocupa el empresario, de diseñador a tiempo parcial. Esta tecnicatura debería ser de 1 año o dos años como mucho, con pasantías; las cuales podrían ser realizadas en programas de intercambio o cooperación con fábricas de muebles de Esperanza o bien en los núcleos de Diseño de los centros tecnológicos del SENAI visitados.

También, con respecto a la formación profesional en **Carpintero de Muebles**, ésta debería concluir con un trabajo final de Diseño personal del carpintero, metodología utilizada en Alemania, que consta del diseño y realización de su propio mueble; una "pieza de Oficial" (Gesellestück), donde el carpintero debe diseñar, confeccionar el mismo los planos, elegir la madera y los herrajes y "tomar decisiones", actitud típica del diseñador.

Con respecto a la formación de grado en **Diseño Industrial**, necesaria para generar la cultura del diseño y modificar paulatinamente el contexto de la provincia; la **Facultad de Artes**, lleva adelante desde el año 2004 el proyecto del plan de estudios, en alianza con la Facultad de Ingeniería de Oberá el cual se encuentra en etapa de análisis; pero espera ser aprobado para el año 2007. Se espera generar profesionales preparados para insertarse adecuadamente en el contexto socio-productivo regional de Misiones, con el manejo de las tecnologías y materiales locales, para erigirse en un espacio interdisciplinario y de experimentación entre el diseño y la industria-artesanía.

Probablemente para el futuro egresado de Diseño Industrial, en esta etapa de aceptación y crecimiento del sector, particularmente del mueble, su influencia en la



industria será por medio de asesorías externas; ya que, según lo visto en el análisis muestral, no hay demanda para la inserción laboral directa de este tipo de profesional en la industria local.

Igualmente, creemos que, de llevarse acabo estas propuestas curriculares, la provincia de Misiones obtendría beneficios derivados de estas formaciones en el ámbito del mueble; aunque también en otras esferas como ser las actividades artesanales; el equipamiento urbano, cartelería y señalética; y el surgimiento de nuevos emprendimientos en áreas más innovadoras poco exploradas por el misionero actual.

COMPONENTE 5

Como hemos analizado, el contexto del mueble es muy heterogéneo y aún **no presenta demanda con respecto al diseño**.

Si bien el cluster de la transformación de la madera representa una actividad muy importante para la provincia, son pocas las empresas que podríamos catalogar de "Industrias de Muebles"; siendo mayormente el factor artesanal el que predomina en el panorama.

Por eso, si bien el grupo meta de nuestro diagnóstico son los fabricantes de muebles en general; creemos que es importante determinar que **una célula en Diseño destinada solo a este sector, estaría incompleta y desatendería otras áreas socio-productivas**, de menor incidencia en el Producto Bruto Interno, pero no por ello menos importantes.

Pensamos que la inclusión de otras esferas productivas para ser asesoradas y apoyadas con Diseño –*refiriéndonos al Diseño como palabra global que afecta a todas las áreas de incumbencia de la disciplina y que aporta valor a la producción de bienes en todos sus escenarios*- podrían ser:

el sector artesanal (artesanos de Misiones), cuya actividad se encuentra integrada a las actividades turísticas tan importantes hoy día para la región.


las producciones agrícolas como la yerba, el té, el azúcar orgánico, las esencias naturales autóctonas y otros productos regionales, los cuales precisan del asesoramiento en diseño en cuanto a gráfica, packaging, estrategias de comunicación, etc,

los escenarios públicos como los parques nacionales, los espacios turísticos, el equipamiento urbano de las ciudades, el equipamiento mobiliario de organismos públicos, la cartelería, etc.

Por esto, cuando estableceremos líneas de acción generales, si bien nos enfocamos el mueble, no dejaremos de atender a los demás escenarios productivos.

8. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA CONCIERTIZACIÓN, PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL DISEÑO EN LA PROVINCIA.

Como línea de acción principal del gobierno provincial, podemos enfatizar que la



generación de un espacio particular que se encargue de incentivar el uso del Diseño en todas las esferas productivas como un hecho intrínseco en la producción, apoyando iniciativas de otras instituciones regionales, con miras a satisfacer demandas del mercado Nacional e incursionar en la exportación, sería la estrategia inicial.

Para posicionar esta iniciativa provincial, se realizará una muestra promocional de puesta en valor de la producción Misionera con Diseño, llevada adelante por el Ministerio de Ecología, RNR y Turismo, conjuntamente con el CTM y la Facultad de Artes, bajo el título de **“Inspirado en Misiones”** en la Feria Forestal a realizarse los días 21, 22 y 23 de septiembre del 2006.

El objetivo de esta muestra es el de *“Instaurar y promover en la provincia de Misiones la disciplina del diseño como herramienta de diferenciación en la producción artesanal e industrial, por medio de una colección de objetos con un fuerte concepto regional”*. Mostrando a la comunidad la potencialidad del diseño para generar valor.

Una vez puesto en marcha el proyecto del Centro, sería esta entidad la encargada de realizar acciones de promoción, concientización y difusión concretas, las cuales son detalladas más adelante.

También deberían realizarse reuniones preliminares con las posibles instituciones socias del centro y algunas asociaciones del sector productivo, socializando el proyecto.

9. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA INTEGRACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA EN DISEÑO.

Con respeto a este punto; la propuesta pasa por la formación de un espacio cuya denominación podría ser: **Centro de Producción Experimental en Diseño –CPED-** al servicio del **sector Artesanal e Industrial** de la provincia, en la capital de la provincia, Posadas; con núcleos satélites en el Centro tecnológico de la Madera de Montecarlo especializado en el cluster mueblero; el cual llamaremos **Núcleo de Innovación y Diseño en Muebles-NID-**; y en la Facultad de Artes, Oberá, un **Núcleo en Arte, Artesanía y Diseño –NAAD-** donde se conjuga lo socio-productivo con lo cultural-artístico, erigiéndose en un espacio interdisciplinario y de experimentación donde se cruzarán las artesanías, las artes del fuego, las artes plásticas y el diseño industrial.

Gracias a esta articulación en núcleos, integramos a aquellos institutos que cuentan

con laboratorios de producción acordes para la incubación y realización de los prototipos de los proyectos en cause; a la vez que sumamos el material humano capacitado o en vías de capacitación en diferentes áreas del diseño que puedan apoyar en la realización de las asesorías y demás actividades del Centro; material que aún es escaso en la provincia.



Fig. 16- Localización de del Centro y sus nodos

La sede de Posadas, el CPED, sería el espacio donde se ubicaría la **coordinación general**; localizada dentro, o en las inmediaciones, de la Fundación Parque Tecnológico Misiones; en cercanía también del campus de la UNaM. Como eje principal, organizaría y articularía las acciones según una planificación anual y la demanda del sector productivo, realizando las gestiones pertinentes de derivación según necesidad a los núcleos especializados en Mueble y su producción-NID - CTM; y soluciones de diseño en packaging, promoción, etc. al NAAD en Oberá.

El CPED y los núcleos tendrían las siguientes áreas de actividad:

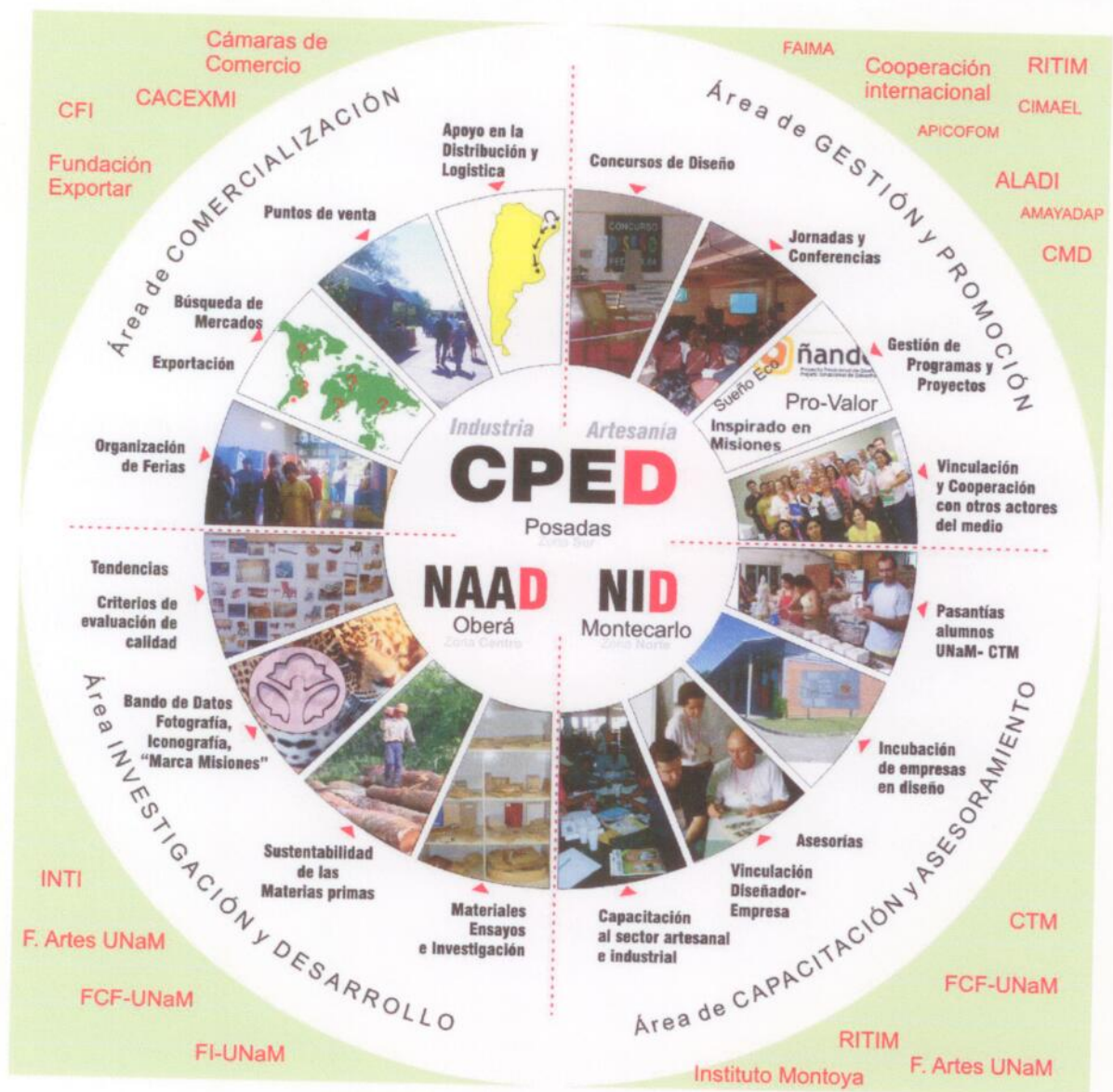


Fig. 16- Áreas de Actividad del CPED Misiones y sus núcleos

Las actividades básicas de cada área serían:

Investigación y desarrollo:


- Generar y coordinar una base de datos con conocimiento teórico referido a: *el Universo del Diseño; las nuevas y viejas tecnologías; imágenes regionales; registro de trabajos de asesoramiento en diseño realizados por el Centro, los procesos productivos actuales, el diseño en carpintería, el diseño en artesanía, etc.*
- Investigar sobre: *tendencias en muebles, iconografía regional y mundial; procesos*

industriales y artesanales, identidad local, características y posibilidades de los materiales autóctonos; mejoras en los procesos productivos.

- Garantizar la sustentabilidad de los materiales usados por los artesanos e industriales, planificando con otras instituciones acordes métodos de sustentabilidad.
- Realizar material bibliográfico para la venta, capacitación o distribución gratuita, referido a temáticas como: *la promoción e importancia del Diseño; la oficina Técnica en la Industria, Tendencias regionales, nacionales, internacionales; el uso del Diseño Estratégico, Materiales Regionales y sus Tecnologías; etc.*

Capacitación y asesoramiento:

- Generar oportunidades y convenios con otras entidades para **pasantías** destinados a alumnos vinculados al NAAD y al NID; particularmente en este último; donde los estudiantes de Carpintero de Muebles o Técnicos en Diseño de Muebles (de concretarse) pudieran realizar las prácticas en regiones con mayor desarrollo en la fabricación de muebles; como por ej. empresas de Esperanza, Sta. Fé.
- **Impulsar clínicas de diseño**, tratando de llegar a todos los niveles productivos y actividades del sector mueble; enfocados en el uso y racionalización de los materiales, optimización en los procesos productivos, mejora en las terminaciones y calidad.
- Asesorar in situ, en la **mejora de los muebles artesanales** de la provincia a partir de la optimización de los materiales, sistemas de ensamblado para un mejor traslado, comunicación eficaz del origen, diseño de marca, calidad y prestaciones de Diseño, etc. para hacer accesible a otros mercados esta tipología de producto.
- Asesorar en el desarrollo de soluciones para productos industriales y artesanales con miras al mercado turístico.
- Asesorar a las Foresto Industrias con áreas de Manufactura y Mueble y a las Fábricas de Muebles con mayor capacidad productiva en la formación de **oficinas técnicas** con personal capacitados para tal fin.
- Alentar y apoyar iniciativas para la incorporación de innovaciones en los distintos




niveles de actividad fabril, promoviendo programas de integración entre las instituciones de enseñanza media y superior y el sector productivo.

- Utilizar las instalaciones y know how de las Incubadoras del Parque Tecnológico de Misiones para la generación de **emprendimientos privados de diseño al servicio del sector industrial o artesanal en Misiones**; haciendo el seguimiento, acompañándolos y promoviendo su evolución.
- Impulsar la inserción del factor Diseño dentro de las carreras de formación profesional en Carpintero de Muebles del CTM y la generación de un título de nivel técnico como diseñador de muebles a término para estudiar su impacto en la región.

Gestión y Promoción del Diseño

- Respalda y genera concursos de Diseño de productos con tecnologías locales; para ser proyectados por profesionales de Diseño regionales, nacionales e internacionales; con el fin de lograr la inserción de los diseñadores en la Industria y de educar al público consumidor. Las temáticas podrían ser: *Diseño de muebles innovadores en maderas de reforestación o tableros alistonados para un mercado de exportación; uso de desperdicios de maderas nativas –Bazar, juguetes, artesanías–; ideas sobre el aprovechamiento de residuos como el aserrín, construcciones en madera, concurso de muebles conceptuales con un alto grado de innovación, etc.*
- Potenciar la idea de Identidad Local en los actores productivos de la Provincia; generando y una marca regional de “Hecho en Misiones”, como forma de apoyar y sustentar con diseño las actividades turísticas de la región.
- Sensibilizar al mundo empresario y a la población en general para propiciar en un mediano plazo, el nacimiento de una verdadera vocación exportadora con productos misioneros.
- Apoyar y acompañar a las instituciones que fomentan el asociativismo como herramienta para potenciar esfuerzos de los clusters por medio de arreglos productivos fortaleciendo la cadena comercial; con acciones vinculadas al Diseño.
- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones provinciales; nacionales e



internaciones del sector privado, públicos o de áreas del conocimiento que avalen la incorporación del Diseño como herramienta estratégica para la generación de valor en los productos.

- Promover el uso de las PyMEs de estrategias de comunicación supervisadas por un profesional idóneo – Diseñador Gráfico- concientizándolas en el uso de Marcas para tonificar la imagen corporativa de sus emprendimientos.
- **Promover y capacitar al empresario local en su apreciación del diseño;** demostrándole por medio de casos exitosos, la ventaja comparativa que puede significar la práctica de la innovación y desarrollo de diferenciación en un mercado global, facilitando el diálogo entre la industria y el diseñador.
- Generar una **página web del CPED** Misiones donde se socialice información, se presten servicios básicos a las empresas más retiradas geográficamente del centro para mantener el carácter de provincial del centro, se pueda bajar contenidos referidos al diseño y se cuente con una base de datos con diseñadores de todas las áreas de la región y fuera de ésta con el fin de acercar la oferta de diseñadores al sector productivo.
- Gestionar el **Programa Trinacional de Diseño Artesanal Ñandeva**, un aporte para la integración regional –MERCOSUR- a través de la cultura, el diseño, la artesanía y el turismo, en vigencia en la región desde el año 2004 y oficializado por el sector público en junio del 2006; equilibrado esfuerzos con los otros actores socios del proyecto; el Parque Tecnológico Itaipú, Brasil y el Instituto Paraguayo de Artesanía, Paraguay.
- Participación del **Foro Mundial del Diseño Social**, previsto para el 2007 en Foz de Iguazú y organización del mismo cuando rote en la Argentina.

Área de Comercialización

El correcto desarrollo de esta área es muy importante porque una de las poleas de generación de motivación en los actores, tanto industriales como artesanales, para participar en acciones públicas, es la obtención de ventajas comerciales y negocios.

- Participar con el factor Diseño en programas de capacitación y promoción de la

exportación.

- Realizar trabajos interdisciplinarios con otros organismos para generar oportunidades de negocios a aquellas empresas misioneras que estén interesadas en la exportación; supervisándolas en el trabajo de análisis y búsqueda de mercado, diseño y comunicación.
- Generar puntos de venta adecuados para aquellos productos con buena resolución de diseño; tanto espacios para las artesanías locales que hayan recibido asesoramiento de la institución, volcados a un mercado mas selectivo y de mayor poder adquisitivo como lo es el turismo; como así también espacios en puntos estratégicos a donde hacer llegar los productos de "Marca Misiones" (por ej. la casa de Misiones en Bs. As.) como elementos exóticos.
- Asesorar y vincular a diseñadores que presenten propuestas de diseño para nichos de mercado viables, a empresas locales con posibilidades tecnológicas de producir estas propuestas.
- Disponer de espacios feriales, con donde se exponga, venda y promocióne el diseño de forma periódica y en varios puntos de la provincia. Las PyMEs y los artesanos seleccionados deberán pasar por un filtro de selección de sus productos debe ofrecen productos innovadores y de diseño aceptable.
- Promover la realización de visitas técnicas y misiones comerciales presentado productos misioneros bajo la tutela del diseño industrial y gráfico para impactar de forma positiva en posibles mercados emergentes.
- Llevar muestras de productos exportables con capacidades competitivas nucleando varias empresas PyMEs a ferias temáticas nacionales, del MERCOSUR e internacionales, con la intención de motivar a la mejora de los productos regionales por medio del diseño y generar oportunidades de negocios.

CONCLUSIÓN

Generar un Centro de apoyo al Diseño, el CPED y sus nodos, dentro del contexto actual regional poco favorable, es un desafío que debemos asumir si queremos generar cambios a largo plazo. Como bien dijo un empresario misionero, ***“no existirían los fieles, si no existieran las iglesias”***.

Debido a la falta de demanda, es menester generar la necesidad en el sector, buscando de forma continua, el reconocimiento de las entidades empresarias y públicas que se presentarán como orientadoras pro-activas de las acciones estratégicas volcadas a la competitividad del sector. De esta forma, quedará evidenciada su condición de depositario fundamental de la información y el desarrollo innovador del sector donde se inserta.

Debe ser un objetivo desminuir la carencia de cultura propia del Diseño entre los empresarios y la población en general, minimizando la escasa asistencia institucional en diseño, principalmente a las PyMEs, quienes no disponen de recursos o estructura para contratar este servicio, para que en el futuro, esta disciplina genere productos con estilos regionales bien definidos y diferenciados, capaces de competir en otros escenarios más exigentes.

Apoyar la formación de recursos humanos de nivel terciario, sobre todo para el sector del mueble, y de grado como medida impulsadora de cambios en los contextos socio-productivos con miras a un mejor aprovechamiento de los recursos materiales abundantes aún en el medio ambiente, teniendo en cuenta su situación finita para la programación de estrategias de preservación sustentable en el desarrollo de productos.

En fin, plantar ahora para cosechar después.