



UAI

Universidad Abierta Interamericana

**Facultad de Ciencias Empresariales, Sede Regional
Rosario**

Localización

Pellegrini

Carrera

Licenciatura en Comercialización

Título de Tesina

La influencia de variables controlables y no controlables
en el crecimiento del sector industrial mueblera de
Cañada de Gómez a partir del año 2001

Alumno

Andrés J. Panattoni

Domicilio

Corrientes 2030 2° B, Rosario (2000)

Teléfono

03471 - 15527298

Tutor

Dr. Rubén Pavetto

27 de Diciembre de 2011, Rosario, Argentina

Agradecimientos

A mis padres en primer lugar, porque gracias a su cariño incondicional, he llegado a realizar una de mis grandes metas lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. Sabiendo que no existirá forma alguna de agradecer una vida de esfuerzos y amor, quiero que sientan que el objetivo alcanzado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su gran apoyo.

Al profesor Dr. Rubén Pavetto, quien ha sido mi guía y tutor del presente trabajo, aportando todos sus conocimientos y respondiendo absolutamente a todas mis dudas, muchas, muchas gracias.

También formaron parte de esto Marina, mis amigos, compañeros de cursado y compañeros de trabajo, a todos ellos, mil gracias.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO	
CONCEPTUAL.....	8
Industria del	
Mueble.....	8
Crisis	
Económica.....	9
Crecimiento	
.....	10
PYME.....	
.....	12
Marketing	
.....	14

Marketing Industrial	17
CAPÍTULO I	19
Evolución económica, comercial y estructural de la industria mueblera de Cañada de Gómez durante el período 1990 - 2011.	19
1.1 Los 90', una década de cambios estructurales	19
1.2 Situación económica entre 1998 y 2001	21
1.3 Diciembre de 2001 y el Corralito	22
1.4 El estallido	22
1.5 Consecuencias	23
1.6 La industria post crisis	24
1.7 Período 2004 - 2011	25
CAPÍTULO II	29
Variables externas o no controlables que han modificado la actividad del sector mueblero de Cañada de Gómez a partir del año 2001.	29
2.1 El medio ambiente del marketing	29
2.2 Variables incontrolables o no controlables	29
2.2.1 Competencia	30
2.2.2 Relaciones gubernamentales	31
2.2.3 Tendencias económicas	34
2.2.4 Situación social	35
2.2.5 Cambios tecnológicos	36
2.2.6 Consumidores o usuarios	36
2.2.7 Líderes de opinión	40
CAPÍTULO III	41
Estrategias comerciales del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez frente a Variables internas o controlables.	41
3.1 Inversión a nivel nacional de las Pymes industriales	41
3.1.2 Fuentes de financiamiento de la inversión	42
3.1.3 Propósito de las inversiones	43
3.1.4 Motivos de la no inversión	44
3.2 Inversión del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez	45
3.3 Conocimiento de herramientas y estrategias comerciales	46
3.3.1 Personal idóneo en el sector	46

3.3.2 Posicionamiento	48
3.3.3 Diversificación.....	48
3.3.4 Marketing Directo y Marketing Viral	48
3.3.5 Penetración de mercado	49
3.3.6 Diferenciación	50
CONCLUSIÓN	52
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXO	59
Anexo I - CIMA, Solicitud de audiencia para plantear los problemas del Sector	60
Anexo II - Aplicación de Licencias no Automáticas.....	61
Anexo III - Nomenclaturas 9401 – 9403.....	64
Anexo IV - Acuerdo firmado por las cámaras de Brasil y Argentina.....	66
Anexo V – Cuestionario de Investigación de Campo	68

3

Introducción

Cañada de Gómez es una ciudad de la Provincia de Santa Fe, Argentina, cabecera del departamento Iriondo, fundada en 1869. Ubicada al sur de la provincia, en el km 375 de la RN 9, a 70 Km. de la ciudad de Rosario, a 227 Km.

de Santa Fe (la ciudad capital de la provincia) y a 382 Km. de Buenos Aires (capital del país).¹

Se la conoce por el nombre de “La Capital del Mueble”, porque a mediados del siglo XX dio impulso a un gran número de fábricas de muebles (gráfico n° 1).

En los años noventa gran parte de estas fábricas se vieron obligadas a terminar con sus actividades debido a la masiva importación de productos desde el extranjero, más precisamente de Brasil. La crisis de 2001 en Argentina, aunque suene contradictorio, generó un renacer en la industria, ya que aquellas fábricas que lograron subsistir al derrumbamiento económico, volvieron a instalarse firmemente en la región.

Gráfico N° 1: Composición industrial de Cañada de Gómez 2009

A partir del 2002, se produjo en nuestro país un fuerte cambio estructural caracterizado por un agravamiento del desequilibrio macroeconómico provocador

de un profundo proceso de desconfianza, esto sumado a otras consecuencias afectaron el mercado sensiblemente.

Como bien puede observarse en el siguiente gráfico, las importaciones

disminuyeron notablemente del 2001 al 2002. Por otro lado, se puede visualizar el

crecimiento sostenido del intercambio comercial a partir del año 2002.

¹Andino, Ricardo. Historia. Disponible en <http://www.cañadadegomez.gob.ar> – Fecha de captura: 27/07/2011

4

Gráfico N° 2: Intercambio Comercial Sector madera y muebles **Intercambio Comercial Sector Madera y Muebles (en u\$s)**

Año	Exportaciones	Importaciones	Exp+Imp
2000	115.704.354	263.553.658	379.258.012
2001	94.390.637	198.319.205	292.709.842
2002	161.853.828	29.502.491	191.356.119
2003	226.023.087	61.651.794	287.674.881
2004	314.541.289	107.390.739	421.932.028
2005	321.430.844	160.915.180	482.346.024

Fuente: Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios

Es indudable, las cifras muestran un panorama positivo para el sector a nivel nacional, no obstante ello aún distaba bastante para constituirse en un verdadero

complejo maduro, el mismo se lograría cuando se llevase a cabo un completo proceso de sinergias, entre los diversos actores de la cadena productiva.

La cadena del sector madera y muebles a nivel nacional está constituida centralmente por tres subsistemas:

Madera y sus manufacturas.

Pasta y papel.

Muebles de madera.

Centraremos nuestro estudio en el segmento de **muebles**, más precisamente de aquellos fabricados de madera aglomerada, priorizando el volumen de producción. Las bondades que se realzan en este tipo de muebles son: precio, funcionalidad, practicidad. Las desventajas residen en la baja durabilidad y, en cierta medida, la estética.

En nuestro país hay una fuerte atomización de la producción, sin especialización por líneas de productos, en un mercado interno acotado. Esta situación no se reitera en Cañada de Gómez, quizás es una de las razones por la

cual la región ha podido posicionarse competitivamente a nivel nacional; la especialización de algunas empresas ha constituido la diferencia (costos, logística

propia, funcionalidad de los productos).

En el segmento muebles el 68% son de madera, el 14% muebles de metal y plástico, un 12% colchones/somniers y el 6% corresponde a tapicería Argentina exporta menos del 1% del comercio mundial de muebles (sus ventas están destinadas exclusivamente al mercado interno). La estructura de la

industria del mueble en Argentina está caracterizada por un nivel de requerimiento

medio de capital, las empresas son mayoritariamente PYMES, con una baja concentración.

Las provincias de Buenos Aires (San Martín, Luis Guillén, Monte Grande, Tigre/San Fernando), Santa Fe (**Cañada de Gómez**, Rosario, y Esperanza) y

5

Córdoba (San Francisco, Colazo y Villa del Rosario), concentran el 67% de la producción nacional.²

Por lo antedicho, y teniendo en cuenta que la crisis de 2001, mostró un punto de inflexión para muchas empresas del mueble, nos planteamos como problema

de investigación la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron los factores o determinantes que impulsaron el desarrollo o resurgimiento del sector mueblero en la ciudad de Cañada de Gómez tras el derrumbamiento económico de 2001?

Para responder a nuestro problema de investigación formulamos la siguiente Hipótesis: ***“Frente a los diferentes escenarios económicos que generó la crisis de 2001, el sector industrial mueblero de Cañada de Gómez sobrevivió***

***y creció impulsado en mayor medida por variables no controlables que por variables controlables.*”**

Analizaremos que variables han tomado mayor relevancia para que este sector de la industria hoy esté en una nueva etapa de crecimiento. Conocemos dos grandes grupos de variables, controlables y no controlables.

Las variables **controlables** están dentro de la empresa y cubren las funciones del área de marketing:

Producto

Precio

Plaza

Promoción

Cada uno de estos conceptos juegan un papel importante para la satisfacción total del cliente, si falta una de estas variables mencionadas no se cumple con el objetivo de marketing, ninguna de estas variables por si sola hace a

los resultados.

Las **variables no controlables o incontrolables** se llaman así porque escapan al control de cualquier director empresarial, pero indiscutiblemente le atañen, por lo que se hace necesario su conocimiento para saber de que forma afectan a la empresa, como se pueden detectar y analizar y por supuesto, que tipo de acciones se pueden realizar para contrarrestarlas o influirlas, si es que esto es posible, estas variables son:

Competencia

Consumidores o usuarios

Relaciones gubernamentales

Tendencias económicas

Situación social

Cambios tecnológicos

Líderes de opinión

² Montagno, Adriana. Plan estratégico Sector Madera y Muebles. Disponible en:

http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Madera_Mza-IDITS.pdf - Fecha de captura: 06/08/2011

6

Para demostrar dicha hipótesis nos planteamos el siguiente objetivo general: Analizar la influencia de las distintas variables tanto controlables como no controlables en el crecimiento del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez, luego de la crisis económica que atravesó la Argentina en el año 2001,

para determinar de esta manera cuales de los dos tipos de variables ha tenido mayor peso en el resultado final.

Como objetivos específicos proponemos:

Describir la evolución de la industria mueblera de Cañada de Gómez a lo largo de su historia y determinar el escenario que generó la crisis de 2001.

Establecer aquellas variables externas provenientes de políticas gubernamentales, acuerdos con países limítrofes, crisis económicas, alteraciones del mercado que han dado giros rotundos en el andar de esta industria.

Evaluar las posturas comerciales tomadas por las empresas del sector ante los diferentes cambios escénicos que la economía de un país les generaba y analizar las herramientas utilizadas a la hora de tomar decisiones estratégicas. Para esta investigación, desarrollaremos un análisis de tipo descriptivo, con técnicas cuantitativas y cualitativas a fin de exponer conocimientos que puedan ser utilizados por profesionales, que tomen como base este trabajo para ser utilizado en un estudio de mayores alcances.

Obtendremos información calificada mediante la realización de encuestas, recurriendo al método no probabilístico. Seleccionaremos personas relevantes dedicadas al área comercial de las empresas del rubro en la zona. El objetivo será explorar el conocimiento específico, conocer qué decisiones estratégicas tomaron frente a la crisis, como actuaron según variables internas y externas y la

opinión que por su experiencia y reconocimiento en el área, nos aporten elementos esenciales a nuestro estudio.

Las diferentes realidades de dicho sector, nos movilizan, por haber nacido y crecido en dicha ciudad es que estamos tan involucrados a todo lo que sucede, fundamentalmente porque la economía de su población depende en gran parte de

esta industria.

El presente trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero desarrollamos la evolución de la industria del mueble desde los inicios de la década del 90' y al mismo tiempo describimos los distintos escenarios económicos del país hasta la actualidad. En el segundo capítulo, la investigación

se centró en el estudio de las variables no controlables que han afectado a las empresas del sector mueblero de Cañada de Gómez desde 1990 hasta 2011, tales como: competencia, relaciones gubernamentales, tendencias económicas,

cambios tecnológicos, entre otras. En el último capítulo tomamos como base de investigación el accionar de los distintos empresarios del sector ante los diferentes escenarios económicos, formarán parte de este capítulo las decisiones

estratégicas, cómo y en qué invirtieron o no invirtieron, las fuentes de financiamiento y por ultimo estudiaremos el grado de conocimiento de

7

herramientas de marketing de los responsables del área comercial de estas empresas.

8

Marco Conceptual

Detallaremos a continuación algunos conceptos que nos fueron útiles para la

compresión del tema de la presente tesina.

Industria del Mueble

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimenticia se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como las bebidas, los embutidos, las conservas, etc.

Para su desarrollo, la industria necesita materias primas y maquinarias y equipos

para transformarlas. Desde el origen del hombre, este ha tenido la necesidad de

transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en

sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX cuando el proceso de transformación de los Recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.³

La industria de la carpintería y del mobiliario de madera es una de las actividades más antiguas de la humanidad, y ha ido evolucionando a lo largo del

tiempo a medida que se desarrollaba la actividad industrial, permitiendo, los avances tecnológicos, adaptarse a las materias primas disponibles y a las necesidades del mercado.

La industria del mueble es básica en la economía de los países industrializados, representando entre el 2% y el 4% del valor de la producción de

la industria manufacturera, en torno al 2% del PBI y el 2,2% de la capacidad de generación de empleo.

El comercio mundial del mueble fue evolucionando desde su originaria actividad artesanal, a medida que se producía una mayor industrialización y apertura comercial de los países, hasta alcanzar en la actualidad un volumen comercial próximo a los 280.000 millones de dólares anuales.⁴

La situación económica del sector del mueble depende básicamente de la demanda determinada por movimientos cíclicos, de la situación económica en general de los países de la zona y, muy particularmente, de la evolución de los ingresos hogareños y del nivel de actividad del sector de la construcción; este último, un sector que resultó fundamental para el resurgimiento de la industria cañadense, puesto que el boom de la construcción que se dio desde el año 2002

³ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria> - Fecha de Captura: 05/09/2011

⁴ Bermúdez Alvite, Jaime. La industria del Mueble. Disponible en:

<http://www.cismadera.com/downloads/art8.pdf> - Fecha de captura: 05/09/2011

9

hasta la fecha, ha generado grandísimos volúmenes de venta en el mismo período.

Se puede considerar al mueble tanto un bien de inversión para hogares y empresas, como un artículo de consumo, sensible en parte a los efectos de la moda o a ser un bien caracterizado por un alto precio y una prolongada vida útil,

siendo tal vez esta última característica la más sobresaliente, o donde las estrategias comerciales recaen para mantener en marcha el motor fabril, es por

ello que los muebles de madera maciza ya no son los que predominan en el mercado y se imponen ante ellos los fabricados con placas aglomeradas (planchas hechas con una mezcla de partículas de madera y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas) que son tratadas con distintos procesos como enchapados o melaminizados, logrando de esta manera reducir considerablemente los costos de producción, por ende los precios, e indefectiblemente la calidad y vida útil de los mismos.

Análisis FODA de la Industria del Mueble

Matriz FODA:

FORTALEZAS:

- Alta participación del mercado interno de pequeños distribuidores mayoristas.
- Capacidad de respuesta rápida a aumentos de la demanda.
- Empresas pymes constituidas en clúster regionales.
- Consumo de insumos principales, de origen nacional.

OPORTUNIDADES:

- Ganar mercado interno mediante el aumento de la productividad de mano de obra.
- Generar nuevas inversiones.
- Mantener en creciente aumento en la participación del mercado.
- Incorporar tecnología y diseño en nuevos productos.

DEBILIDADES:

- Baja participación de mercado, en grandes cadenas de ventas.
- Productos con bajo volumen de facturación.
- Baja incorporación de diseño en los productos.

AMENAZAS:

- Políticas nacionales no acordes al sector o no factibles de sostener.
- Aumentos de precios de materias primas y/o mano de obra directa.
- Presión tributaria.

Crisis Económica

Una crisis económica, hace referencia a un periodo de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios. La economía es cíclica, es decir, combina etapas de expansión con fases de contracción. Estas fluctuaciones sucesivas se conocen como ciclo económico.

10

Estos principios permiten afirmar que todo descenso culmina en un ascenso y viceversa. Las cuatro grandes fases de un ciclo económico son el ascenso (donde aumenta la actividad económica hasta el momento del auge), el descenso (caen los indicadores), la recesión (cuando el descenso se extiende por más de dos trimestres consecutivos) y la reactivación (los índices vuelven a subir y comienza el ascenso).

La crisis económica tiene lugar en algún momento del descenso. Puede tratarse de una crisis generalizada, con caída de todos los índices, o de crisis que afectan en especial a ciertos sectores (crisis de la oferta, crisis de la demanda). En 1998, la Argentina ingresó en lo que se convirtió en una depresión de cuatro años, durante la cual su economía se redujo en un 28%. Las malas políticas económicas convirtieron una recesión en una depresión. Tres grandes aumentos impositivos en los años 2000 y 2001 desalentaron el crecimiento, y la intromisión en el sistema monetario a mediados de 2001 generó miedo a que se devalué la moneda, evaporando la confianza en las finanzas del gobierno argentino. Una serie de decisiones desacertadas empeoraron aún más las cosas, entre diciembre de 2001 y principios de 2002 una sucesión de gobiernos debilitó los derechos de propiedad al congelar depósitos bancarios; se provocó irreflexivamente un default en la deuda externa del gobierno; se cortó el duradero vínculo del peso argentino con el dólar estadounidense y se convirtieron por la fuerza depósitos y préstamos a pesos argentinos a tasas desfavorables.⁵

Crecimiento

El crecimiento económico

El crecimiento económico es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período.

A grandes rasgos, el crecimiento económico se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo

de energía, el ahorro, la inversión, una balanza comercial favorable, el aumento de consumo de calorías per cápita, etc. El mejoramiento de estos indicadores debería llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población.⁶

Oportunidades de Crecimiento

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz Producto/Mercado, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras se expresan las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

⁵ Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crisis-Economica-Mundial/1659813.html> - Fecha de captura: 07/09/2011

⁶ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_econ%C3%B3mico - Fecha de captura: 10/09/2011

estratégico.

Gráfico N° 3: Matriz de Ansoff

Fuente: El blog de la gestión microempresarial, <http://www.drbonis.com/>

1) Penetración de Mercados

Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos.

Algunas maneras de lograr penetración de mercados son:

Definir la estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente se sitúa la empresa.

Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido.

Por ejemplo, ofrecer a clientes que han comprado un seguro de vida, un seguro contra robo o contra incendio. Ofrecer a clientes que han comprado un sistema de contabilidad, un sistema de control de chequeras., etc.

2) Desarrollo de Mercados

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente se ofrecen. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades del propio producto, se tiene experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden llegar recomendados. Si el mercado de la empresa es en una ciudad, se buscará

ser regionales. Si la empresa cuenta con ventas a nivel regional, se apuntará a un

crecimiento nacional, etc.

Es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, también ayudarán al momento de contratar al personal que atenderá los

12

nuevos mercados. Será muy importante para capacitar a la nueva gente que contratemos, y será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a la oficina actual. Teniendo ya el negocio funcionando como sistema, se podrá inclusive crear franquicias de los productos.

Ejemplos claros de esto son los negocios como Mc Donalds, quienes simplemente replican el funcionamiento de sus restaurantes de comida rápida cada vez que abren una nueva sucursal. Si el negocio ya probó ser exitoso y no

depende de si para trabajar, resulta más sencillo replicarlo en nuevas sucursales.

3) Desarrollo de Productos

Otra manera de crecer es desarrollar nuevos productos. Un ejemplo de compañía que ha crecido con esta estrategia es la gigante del software Microsoft.

Crearon el sistema operativo MS-DOS, luego Windows y todas las versiones de este. Han mejorado su producto clave creando un nuevo sistema operativo.

Además, han desarrollado otros productos que giran en torno a el como Office (Excel, Word, PowerPoint, Access).

Otro ejemplo son las compañías discográficas, que año a año están buscando y desarrollando nuevos talentos de la música.

Trata de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que se manejan actualmente, para aprovechar el mercado ya explotado.

4) Diversificación

Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. Es recomendada cuando las actividades que se están desarrollando no tienen ningún éxito, cuando se pueden anticipar cambios que afectarán muy negativamente la situación actual, o cuando ya se ha cubierto las otras tres posibilidades de crecimiento.⁷

PYME

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como PYME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPYME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa. La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene

⁷ Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm - Fecha de captura 15/09/2011

13

aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o

prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Abordamos este concepto debido a que nuestra investigación se basa exclusivamente en empresas con estas características, nos resulta muy importante conocer la estructura de estas empresas para poder analizar su comportamiento ante los distintos escenarios que iremos planteando.

En Argentina se define a las PYMES por las ventas anuales y según el tipo de empresa. La clasificación depende del siguiente esquema de ingresos anuales

sin impuestos (en pesos argentinos) o que hayan pedido excepción ante la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional para su

inclusión como PYME por tener ingresos en dólares por realizar exportaciones.

Cuadro N° 1: Clasificación Pymes

Tipo de

empresa

Agropecuaria

Industria y

Minería

Comercio Servicios

Construcción

ón

Microempresa \$610.000 **\$1.800.000** \$2.400.000 \$590.000 \$760.000
Pequeña
empresa
\$4.100.000 **\$10.300.000** \$14.000.000 \$4.300.000 \$4.800.000
Mediana
empresa \$24.100.000 **\$82.200.000** \$111.900.000 \$28.300.000 \$37.700.000
Fuente: Sepyme

Por cantidad de empleados:

Industria

Pequeña empresa: de 10 a 50 empleados

Mediana empresa: de 51 a 200 empleados

Software y Servicios Informáticos:

Pequeña empresa: de 5 a 20 empleados

Mediana empresa: de 21 a 150 empleados

Servicios a la Producción y Comercio Mayorista:

Pequeña empresa: de 5 a 20 empleados

Mediana empresa: de 21 a 150 empleados

Construcción:

Pequeña empresa: de 5 a 50 empleados

Mediana empresa: de 51 a 150 empleados

14

Pero las PYMES no solo se diferencian de las grandes empresas por su tamaño sino también por algunas características particulares:

La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del dueño.

Mayor compromiso con el proyecto.

Mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.

Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.

Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.

Dificultad de acceso a información y herramientas.

Baja participación en redes empresarias.

Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.⁸

PYME Industrial

En la mayoría de los casos, la PYME industrial es una empresa de origen familiar, dedicada a la prestación de servicios o fabricación de un producto, ya sea

intermedio o de consumo final, que orienta su negocio por lo general al mercado

interno.

Un estudio elaborado por el Observatorio PYME, expuesto en diciembre del año 2008 arrojaba los siguientes datos sobre las PYMES industriales en Argentina.

Facturación total \$ 122.823.440

Cantidad de ocupados totales 568.326

Dimensión media, cantidad de ocupados promedio por empresa, 36,4

Productividad laboral (facturación por ocupado) \$ 216.115

Base exportadora (proporción de empresas que exportó al menos el 5% de sus ventas) 20,9%

Apertura exportadora (proporción promedio de ventas de las empresas exportadoras destinadas al exterior) 18,8%

Marketing

Marketing viene de la palabra market mercado: lugar donde se negocian productos/servicios.

Marketing Mercadeando: acción y efecto de negociar productos/servicios.

Existen muchas definiciones de marketing y estas han ido evolucionando a lo largo del tiempo con la aparición de nuevos estudios sobre deseos y necesidades,

las cuales también han ido modificándose con el correr de los años. Incluso un mismo autor y uno de los máximos exponentes del marketing, ha ampliado su concepto de marketing de 1954 a 1973, veamos:

1949: Paul Manssur: Marketing es la entrega de un nivel de vida.

88 Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa - Fecha de captura: 04/11/2011

15

1953: Malcom McNair: Es la creación y entrega de un nivel de vida.

1954: Peter Drucker: Es algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este

motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa.

1973: Peter Drucker: El objetivo del mercadeo es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que

el producto o el servicio se adapte perfectamente y se venderá por si mismo.

1995: Asociación americana de mercadeo (AMA): El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la

distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan

los objetivos individuales organizacionales.

1996: William Stanton: El mercadeo es un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

1999: McArthur y Perreault: Micromercadeo es la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. Macromercadeo es un proceso social que dirige

el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y

cumpla los objetivos de la sociedad.

Entonces podemos decir que el marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto, mediante el marketing podremos saber a qué tipo de público le interesa

nuestro producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o

actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del marketing.

Muchos Autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables

de marketing, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras

teóricas que cambia las 4 "P" tradicionales (Precio, Plaza, Promoción y Producto),

tomando en cuenta más aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones de marketing.⁹

⁹ Disponible en: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id32.html> - Fecha de captura: 10/10/2011

16

Producto

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

La cartera de productos

La diferenciación de productos

La marca

La presentación

Precio

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Los costes de producción, distribución
2. El margen que desea obtener.
3. Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
4. Las estrategias de Marketing adoptadas.
5. Los objetivos establecidos.

Plaza

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al

establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

17

Cuando hablamos de place es un término en inglés para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar, para el marketing es muy importante llevar al cliente experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como lo son: -olor -color -vista -gusto -tacto .

Entre más sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su top Of mind (posicionamiento: lugar que ocupa nuestro producto en la mente del consumidor/competidor).

Promoción

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la

comunicación son: Comunicar las características del producto.

Comunicar los beneficios del producto.

Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

La publicidad.

Las relaciones públicas.

La venta personal.

La promoción de ventas.

El Marketing directo.

Personas

Cuando hablamos de la P de personas, nos referimos a que una empresa también cuenta con personal que atiende a nuestro consumidor, esto afecta en muchas empresas ya que un error que cometen es olvidar esta parte del negocio

dejándolo a segundo término, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.

Procesos

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos

de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la

empresa para reducir costos y aumentar ganancias.¹⁰

Marketing Industrial

El marketing de productos industriales es aquel que nos proveerá de herramientas para nuestra investigación, esto se debe a que las empresas que

¹⁰ Disponible en: <http://onlymarketing.buscamix.com/web/content/view/43/107/> - Fecha de captura: 11/10/2011

18

pondremos en tela de juicio basan sus actividades principales en la producción de productos industrializados.

Esta rama del marketing presenta algunas peculiaridades en comparación con el marketing de servicios y el de productos de consumo. Los productos industriales son adquiridos por profesionales que se rigen por criterios objetivos a

la hora de tomar una decisión de compra. Por tanto, el marketing tiene que ir orientado a resaltar las prestaciones técnicas del producto en relación a su precio de venta. En este sentido, son muy apreciadas por los compradores las especificaciones técnicas del mismo: velocidad, consumo, potencia, resistencia, etc. Muchas veces, éstas se acompañan con estadísticas, gráficos o diagramas que hacen más fácil su comprensión.¹¹

También se suele hacer hincapié en los servicios anexos al producto que ofrece la empresa vendedora:

Instalación y mantenimiento.

Servicio postventa.

Disponibilidad de repuestos y accesorios.

Periodo de reacción ante una reclamación.

El marketing de productos industriales es un marketing de comunicación destinado a proporcionar información precisa sobre el producto. De este modo, las actividades más comunes realizadas por los responsables de marketing son las siguientes:

Edición de catálogos técnicos de producto.

Mailing de folletos, dípticos o trípticos informando sobre las novedades de producto.

Asistencia a ferias especializadas.

Inserción de publicidad en publicaciones profesionales:

Invitación a eventos:

¹¹ Disponible en: <http://www.avanzando.es/marketing-industrial/2-109-45-109.htm> - Fecha de captura: 11/10/2011

19

Capítulo I

Evolución económica, comercial y estructural de la industria mueblera de Cañada

de Gómez durante el período 1990 - 2011.

1.1 Los 90', una década de cambios estructurales

Las reformas económicas de los años 90' estuvieron basadas en la privatización de los servicios públicos y en la apertura de la economía entre otras

medidas. En 1991, el ministro de economía Domingo Cavallo recurrió a la paridad

del peso argentino con el dólar estadounidense (Ley de Convertibilidad) debido en

parte a la asfixiante inflación que sufrió el país a fines de los 80'. Comenzaron a registrarse así, altas tasas de crecimiento entre 1991-1994 y 1996-1998. En 1995

por el Efecto Tequila (que demostró cómo un hecho externo podía influir en el país, producto de la globalización) provocó un crecimiento negativo del PBI.

Éste

llegó a alcanzar los 300.000 millones de dólares en 1998. El PBI per cápita nominal (el más alto durante la década del 90' en América Latina) llegó a los 8.300 dólares ese mismo año. Las exportaciones pasaron de 12.500 millones de

dólares en 1990 a casi 27.000 millones de dólares en 2000 con un aumento del

110% en ese período. Todas estas cifras fueron récord para el país, sin embargo, este modelo produjo una concentración económica en los sectores financieros, de servicios y agroexportador, quedando afuera y estando lejos de ello el **sector manufacturero**.¹²

Hacia comienzos de la década de 1990 la industria del mueble a nivel nacional agrupaba alrededor de 4.500 empresas y ocupaba aproximadamente 20.000 personas de las cuales el 80% estaba afectado a la producción. En el sector industrial de Cañada de Gómez eran alrededor de 100 las empresas dedicadas a este rubro y ocupaban 700 empleados.¹³

Del conjunto de firmas que conformaban el sector, la mayoría eran microestablecimientos o empresas pequeñas que producían para el mercado interno bienes mobiliarios estandarizados, de baja calidad, mientras que el principal factor de competitividad en el mercado interno se reducía al precio. Era

muy limitada la proporción de firmas que se orientaba a la fabricación de muebles

de diseño y prácticamente no existía la producción especializada de partes, la subcontratación se restringía a los trabajos de terminación (laqueado, lustre, tallado, etc.) y de tapicería que, por otra parte, eran mayormente requeridas por ese limitado subconjunto de firmas que producían muebles de estilo.

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Argentina Fecha de captura: 30/08/2011

¹³ Cámara de la industria maderera y afines de Cañada de Gómez (2007). Informe de situación del sector fabricantes de mueble de Cañada de Gómez y región. Cañada de Gómez.

20

Entre 1990 y 1992, como consecuencia del crecimiento de las importaciones (especialmente de Brasil) el sector pasó de tener baja intensidad de comercio a tener mediana intensidad de comercio con sesgo importador. Ya comenzaban a

vislumbrarse algunos inconvenientes con los que iba a lidiar la industria unos años más tarde.

La exportación de productos del sector, era para ese entonces una actividad poco conocida o débilmente explotada. Un estudio encarado por la Comunidad Económica Europea en el año 1994 sobre el potencial exportador de la industria

del mueble en Argentina, señalaba que las principales restricciones para exportar

eran la escasa experiencia en las técnicas y el management de la exportación, la

incidencia del costo de transporte para los muebles ya montados, el desconocimiento sobre las necesidades y gustos del mercado europeo y sobre las

modalidades de distribución y comercialización de los productos.

A pesar de la cercanía geográfica que tienen entre sí los establecimientos muebleros en Cañada de Gómez, y de su homogeneidad en términos de producto

y proceso tecnológico, las firmas siempre se mantuvieron aisladas, no existían prácticamente vínculos de cooperación o complementación interempresarial y salvo limitadas excepciones las firmas no demandaban partes o servicios entre sí,

por lo que no se llegaba a producir el efecto sinérgico que existía en aglomeraciones semejantes como es el caso de los distritos industriales italianos.

(Quintar, Gatto, Azcúa, Ferraro).¹⁴

Desde 1991 en adelante, las **importaciones argentinas desde Brasil** se multiplicaron por cinco, tal es así que en 1998 Brasil colocaba en la Argentina unos 7.000 millones de dólares de sus productos. Entre estos productos se encontraban aquellos que son de nuestro estudio, a mediados de década, las empresas de la ciudad habían invertido una importante suma de dinero en maquinarias importadas (mayoritariamente desde Italia, un país con reconocida trayectoria en el rubro) cuando el mercado mostraba buenas perspectivas para ello.

En Argentina, la producción de muebles de madera cayó sistemáticamente a partir de 1994, generando \$880 millones en el año 2001, después de haber producido \$1.500 millones en año 1994. Esta caída se debió a la disminución de

la demanda doméstica, al aumento de las importaciones y a la baja participación en el mercado externo.

Para el año 1996 los muebles provenientes de Brasil tenían escasas o nulas restricciones para su ingreso al país, de esta forma, productos de inferior calidad y

vida útil, con precios imposibles de igualar, en su mayoría contruidos con tableros de partículas, de fibra o madera contrachapadas, fueron los preferidos de

una población acostumbrada a la compra de productos importados. La competencia brasilera afectó fuertemente la producción local de muebles de calidad media y baja. Las importaciones del sector estaban fuertemente

¹⁴ Programa CFI-CEPAL (1993): *Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales*. Buenos Aires.

21

concentradas en un solo origen, Brasil (77% de los muebles importados), especialmente la entrada de armarios brasileros.¹⁵

Las empresas disminuyeron sus ventas radicalmente, en un principio se vieron obligadas a disminuir el personal de planta al mismo tiempo que disminuían

la producción, las inversiones realizadas en maquinarias se transformaron en deudas imposibles de afrontar, por lo que muchas de las fábricas de la región, vieron como única alternativa terminar con su actividad industrial, mientras que el

gobierno de turno no lograba implementar barreras de protección eficientes para afrontar esta realidad.

En 1999 se lanza el proyecto "Compre Argentino", una idea que se utilizaba en Estados Unidos, Canadá y Francia. El objetivo fue concientizar a la población

de que la producción nacional también contaba con altos niveles de calidad y precios competentes. Fue una manera de recuperar la identidad nacional. El 9 de

julio de ese año se implementó una campaña publicitaria con un eslogan que

invitaba a comprar productos argentinos. Todos los envases llevaban una etiqueta con los colores celeste y blanco, que identificaba los productos nacionales.¹⁶ El saldo global del balance de pagos de Argentina durante los 10 años de convertibilidad (1991-2001) fue superavitario. El continuo déficit de la balanza comercial se compensaba en ese período por una entrada masiva de capital extranjero, proveniente sobretodo de préstamos y privatizaciones. Con la devaluación de 2002, las importaciones se derrumbaron en un 60% respecto al año anterior.

1.2 Situación económica entre 1998 y 2001

El gobierno de Fernando de la Rúa había asumido en 1999 en medio de una época de recesión, en parte favorecida por la Ley de Convertibilidad, vigente desde 1991, que fijaba la paridad del peso de Argentina y el dólar estadounidense. Si bien dicha política económica había resultado efectiva durante

los primeros años del gobierno de Carlos Menem, a partir de 1997 comenzó a demostrar sus falencias. Para mantenerla saludable, se necesitaba el ingreso de

divisas. En un principio, éste fue equilibrado por los ingresos a partir de las privatizaciones de empresas estatales y las pérdidas que estas ocasionaban. No

obstante, cuando ya no ingresó el dinero suficiente al país, debido principalmente

al bajo precio internacional de los granos, éste debió refinanciar su deuda a intereses más altos para mantener la ley.

De la Rúa había decidido mantener la ley, tal como fue prometido en su campaña electoral, lo que provocó que la situación financiera fuera cada vez más

crítica, aplicándose medidas como El blindaje o El Megacanje, que consistían en endeudamiento exterior.

¹⁵ Secretaría del MERCOSUR (2004). Sector de Asesoría Técnica Consultoría Económica. *Diagnóstico del sector madera y muebles del Mercosur*.

¹⁶ Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/1999/suple/cash/99-06/99-06-20/NOTA1.HTM> - Fecha de captura: 01/09/2011

22

La inestabilidad económica se percibía por los constantes cambios en el Ministerio de Economía, pasando por él José Luis Machinea (1999 - marzo de 2001), Ricardo López Murphy (marzo - abril de 2001) y por último Domingo Cavallo, que ya había sido Ministro de Economía entre 1991 y 1996 y que había

impulsado la Ley de Convertibilidad. En aquel entonces Cavallo era visto como una gran alternativa, ya que había sacado a Argentina de la hiperinflación de 1989

- 1991.

La crisis llegó a un punto insostenible el 29 de noviembre de 2001, cuando los grandes inversionistas comenzaron a retirar sus depósitos monetarios de los

bancos y, en consecuencia, el sistema bancario colapsó por la fuga de capitales y

la decisión del FMI de negarse a refinanciar la deuda y conceder un rescate.

1.3 Diciembre de 2001 y el Corralito

Para contrarrestar la fuga de capitales, el 2 de diciembre se emitió un mensaje en Cadena Nacional donde Cavallo anunciaba la nueva política económica, que introdujo restricciones al retiro de depósitos bancarios, denominada popularmente como Corralito. En un principio la medida dictaba que el ahorrista sólo podía retirar 250 pesos cada semana, y que la medida duraría 90

días, sin embargo se podían hacer pagos con cheques.

La reacción popular fue muy negativa, especialmente la de la clase media, (teniendo en cuenta que la cifra de la restricción de retiros de 1.000 dólares mensuales era superior a los ingresos de la mayoría de la población) por lo que la

crisis económica también desembocó en una crisis política. Durante todo diciembre hubo protestas, aunque la protesta masiva más importante estallaría los días 19 y 20 de diciembre.

La posición de De la Rúa se tornó inestable. Un intento de mediación entre la oposición y el gobierno a mediados de diciembre por parte de la Iglesia Católica fracasó.

Entre el 16 y el 19 de diciembre se produjeron saqueos a supermercados.

1.4 El estallido

El presidente Fernando de La Rúa declara el estado de sitio por cadena nacional, el 19 de diciembre de 2001. El 19 de diciembre de 2001 hubo importantes saqueos a supermercados y otra clase de tiendas en distintos puntos

del conurbano de la ciudad de Buenos Aires. Esa noche el presidente De la Rúa

decretó el estado de sitio, y posteriormente en la ciudad de Buenos Aires salieron

miles de personas a la calle a protestar contra la política económica del Gobierno

que había establecido un límite a la extracción en efectivo del sueldo con el objeto

de bancarizar la economía y mantener recursos dentro del sistema financiero (que

había padecido una importante corrida en las últimas semanas). Muchas protestas se llevaban a cabo golpeando cacerolas, por lo que se las denominó Cacerolazos.

Se sucedieron también protestas durante la madrugada del 20 de diciembre, frente a la casa del Ministro de Economía Domingo Cavallo y en la Plaza de 23

Mayo, que fueron reprimidas. A pesar del estado de sitio decretado por De la Rúa,

las calles de Buenos Aires y de otras ciudades del país se llenaron de protestas.

En la madrugada renunció el ministro de Economía Domingo Cavallo.

En la mañana del 20 de diciembre quedaban unos pocos manifestantes entre

los que principalmente se encontraban oficinistas, empleados, amas de casa, niños, y comenzaron a arribar miembros de organizaciones políticas. Entre los integrantes de estas organizaciones políticas que marcharon a la Plaza de Mayo

se encontraban, entre otros, grupos de piqueteros pertenecientes a la agrupación Quebracho.

La Casa Rosada, sede del Gobierno, en ese momento no estaba cercada por vallas; cerca del mediodía se ordenó que se colocara una valla de contención

en la mitad de la Plaza, por lo que la policía montada reprimió duramente a los manifestantes que quedaban.

Esta represión, que se transmitió por todos los canales de televisión y radio, e incluso por emisoras internacionales, en directo durante todo el día, generó que

más grupos políticos y manifestantes ocasionales se acercasen a la Plaza. Con el

correr de las horas los incidentes fueron creciendo en intensidad y se produjeron

cuatro muertes de manifestantes presumiblemente a manos de la policía, si bien

las investigaciones judiciales aún no han finalizado.

A las 16 horas, el presidente De la Rúa, mediante un discurso transmitido por Cadena Nacional, anunciaba que no renunciaría a la presidencia e instaba a la oposición y otros sectores a dialogar abiertamente. El pedido fracasó.

Alrededor de las 19 horas, el presidente De la Rúa renunció luego de que fracasaran sus intentos políticos de salvar al Gobierno, saliendo de la Casa Rosada mediante un helicóptero. En esa jornada también murieron muchas personas en ciudades del interior del país, totalizando 39 muertos como consecuencia de la represión en los dos días,[4] entre ellos nueve menores de 18

años.

1.5 Consecuencias

Una protesta de ahorristas contra bancos durante principios de 2002.

Durante los días y meses posteriores siguieron sucediéndose protestas y cacerolazos.

El movimiento provocó en primer lugar la renuncia de Fernando de la Rúa, lo que no frenó la crisis política. El día 20 se hacía cargo del poder ejecutivo el presidente de la Cámara de Senadores, del partido opositor, Ramón Puerta, quién

convocó a una asamblea legislativa para elegir un nuevo presidente.

El día 23 asumía la presidencia Adolfo Rodríguez Saá también del partido opositor. Anunciaba que sería suspendido el pago de la deuda externa, todo esto

acompañado de aplausos por parte de gente que se encontraba en el Congreso

de la República Argentina, que serían reintegrados los montos sustraídos a la población, hecho que nunca sucedió, la creación de un millón de puestos de 24

trabajo, a través de los denominados planes Trabajar; que el Presupuesto 2002

sería austero y un plan de trabajo integral.

El 30 de diciembre renunciaba Rodríguez Saá, alegando falta de apoyo político,[6] lo que desencadenó una nueva ola de inestabilidad. Ante la negativa de Puerta, el presidente de la Cámara de Diputados Eduardo Camaño asumía el

poder ejecutivo y también convocaba a una Asamblea Legislativa para nombrar un nuevo presidente.

El 2 de enero de 2002 asumía Eduardo Duhalde, el candidato a presidente del partido de la oposición que había perdido ante De la Rúa en 1999, como presidente interino, anunciando que serían devueltos los montos sustraídos a la población en la misma cantidad en que habían sido depositados, con la frase: "el

que depositó dólares, recibirá dólares", en la misma moneda en que éstos habían

sido efectuados, así garantizaba la paz social y el fin de la controvertida Convertibilidad.¹⁷

En lo que a la industria del mueble se refiere, el fin de la ley de convertibilidad modificó completamente las estrategias de exportación de los empresarios brasileros, una economía que acababa de devaluar su moneda alrededor de un 300% dejaba de ser un mercado tentador para los empresarios del país vecino. Ya no poseían en el precio una ventaja comparativa inalcanzable

para la industria nacional.

1.6 La industria post crisis

A partir del año 2002 es cuando empezamos a ver el resurgimiento del sector industrial mueblero de la ciudad. Muchos sectores del mercado antes cubiertos por productos brasileros comenzaban a renovar sus stocks con muebles

de industria nacional. Pero no iba a resultar tan sencillo el resurgimiento, la crisis

de 2001 se llevó consigo el 40% de las fábricas instaladas en Cañada de Gómez,

y cubrir el mercado de todo el territorio nacional parecía algo así como una odisea.

Para este tiempo la economía mantenía un valor de la moneda local de \$3 – US\$1 (tres pesos equivalen a un dólar), pero el gobierno emitía Letras de Cancelación de Obligaciones Provinciales (LECOP), una serie de bonos de emergencia emitidos entre el 2001 y el 2002 en la Argentina, mediante el Decreto

1004/01. No devengaban interés, y tenían como vencimiento el 30 de septiembre

de 2006.

Originalmente fueron creados por el gobierno de Fernando de la Rúa, con el fin de cancelar las deudas del Estado con las provincias debido a la falta de recursos financieros. Sin embargo, debido a la fuerte crisis económica, en el 2002, bajo el gobierno de Eduardo Duhalde, se realizó otra emisión de Lecops, en

muchos casos, para pagar sueldos y subsidios estatales (como los Plan Jefes y Jefas de Hogar).

¹⁷ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_de_diciembre_de_2001_en_Argentina - Fecha de Captura: 02/08/2011

Estos bonos circulaban a la par del Peso Convertible. Se podían pagar impuestos, hacer compras. Junto con los patacones, fueron las dos cuasi monedas más importantes que circularon en la Argentina en la crisis del 2001-2002.

Se emitieron billetes de 2, 5, 10, 20 y 50 Lecops. Se calcula que el monto total de emisión llegó a 3.225 millones de pesos.

Cuadro N° 2 Bonos en las Provincias

Denominación Emisor

Lecop La Nación

Patacón Provincia de Buenos Aires

Lecor Provincia de Córdoba

Federal Entre Ríos

Cecacor Corrientes

Bocade Tucumán

Quebracho Chaco

Boncafor Formosa

Petrom Mendoza

Bono Público Catamarca

Bocade Serie A La Rioja

Huarpes San Juan

Patacón I Jujuy

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Bono_Lecop

1.7 Período 2004 - 2011

La inevitable devaluación de principios de 2002, conjuntamente con la corrección macroeconómica y la posterior estabilización, dieron lugar a la recreación de incentivos que favorecieron el desarrollo industrial. Nos referiremos

entonces a los resultados de la industria en ese contexto, y en particular a los correspondientes a las PYMES.

El Gráfico 3, muestra que la performance para el año 2008 de la economía Argentina, luego de la crisis inmediata a la salida de la convertibilidad, fue muy positiva. Se presenta un significativo crecimiento del producto a una tasa acumulativa anual de 8,8% entre 2002 y 2007. Pero lo verdaderamente inusual es

el carácter persistente del crecimiento, excepcional para el récord histórico argentino de alta volatilidad. Hay un estudio de la Universidad de Tucumán que señala que entre 1820 y el 2002 en la Argentina se produce una crisis cada 5 años, constantemente.

Gráfico N° 4: Crecimiento del Producto Bruto Interno

26

Desde 2003 y hasta 2007, la devaluación y la implementación de incentivos generaron un cambio de precios relativos que benefició a la industria local: se abarató la mano de obra en dólares y se favoreció la producción de bienes transables. También se modificaron las rentabilidades relativas, de modo que se

produjo una fuerte expansión del sector industrial.

Durante los últimos años mejoraron también varios de los indicadores clave de sostenibilidad macroeconómica:

1) El resultado fiscal pasó a ser positivo. En 2007, considerando únicamente

el Sector Público Nacional representó un punto del producto y así completó cinco años de superávit. A fines de los años noventa era marcadamente negativo. 2) El resultado de la balanza comercial también fue positivo. Entre el 2003 y el 2004, las exportaciones superaron a las importaciones en cerca de 8 puntos del producto (en promedio anual). Posteriormente este porcentaje declinó, pero todavía se mantiene en niveles históricamente altos

3) Las reservas internacionales del Banco Central crecieron significativamente en términos de PBI y como proporción de los depósitos totales del sistema. En 2007 llegaron a superar los 17 puntos del producto mientras que en el 2001 apenas superaban los 7.

En cuanto a las PYMES, desde el piso de 2002 y hasta el año 2007, el crecimiento de la actividad PYME (medido a partir de las ventas) supera el 70%. En ese mismo período, el crecimiento de la producción industrial promedio ascendió a poco más del 60%: o sea que las pymes crecieron 10 puntos por encima de la industria. En 2007, el segmento Pyme industrial registró un incremento de las ventas superior a la variación de la industria en su conjunto. En síntesis: las Pymes Industriales han crecido a tasas mayores que el promedio general de la industria entre 2002 y 2007.

27

Gráfico N° 5: Actividad Industrial general y Pymes Industriales

Las pequeñas y medianas industrias siguen manifestándose como importantes generadoras de empleo. Para el acumulado 2002 - 2011, el incremento de la ocupación en las PYME fue de 55%, mientras que para el promedio de la industria alcanza a 37%. En 2002, las PYMES mantuvieron el nivel de empleo, mientras que para el promedio caía. Luego, desde 2003 y hasta 2005, generaron empleo a mayor tasa que el promedio.

En cuanto a inversiones, desde 2004, más del 50% de las PYMES Industriales han realizado inversiones anualmente. Sin embargo, la proporción es muy distinta según el tamaño de las firmas. Durante 2007, el 75% de las empresas medianas realizó inversiones, pero entre las pequeñas ese porcentaje se redujo al 52%. O sea que las PYMES grandes, más cerca de la gran empresa, invierte más que la chica. El objetivo principal de la inversión fue el aumento de la capacidad instalada, como puede verse en el Gráfico 3. Capacidad productiva y nuevos productos es prácticamente la mitad de la inversión de las PYMES, el resto se lo lleva: reducción de costos en un tercio, cadena comercial y medio ambiente.

Gráfico N° 6: Proporción Pymes industriales inversoras

28

En 2010, los volúmenes exportados por las PYME se incrementaron 9% y acumulan desde 2002 un crecimiento de 82%. Se destacó especialmente el crecimiento de 20% de las exportaciones de productos de alta y media-alta tecnología. No obstante, el grado de apertura de las PYMES industriales aún sigue siendo bajo, lo cual muestra la necesidad de mayores esfuerzos para incrementar una inserción internacional que incentive el desarrollo de mayores niveles de competitividad y eficiencia en términos globales.¹⁸

Al mismo tiempo en el período 2006 - 2008 en el sector industrial mueblero de la región, se desarrollaban fuertes y concretas amenazas provenientes de las

importaciones que ingresaban una vez más desde Brasil.

Gráfico N° 7: Evolución en dólares de importaciones de muebles de Brasil 2004 - 2008

Fuente: Cámara de Comercio Exterior Rosario

El sector analizado se corresponde con los bienes comprendidos en las partidas 9401 y 9403 de la Nomenclatura Común del MERCOSUR. Por ellas clasifican: Asientos (excepto los de la partida 94.02), incluso los transformables en

cama, y sus partes, con y sin relleno; y muebles de madera de los tipos utilizados

en oficinas, cocinas y dormitorios; los demás muebles y partes de muebles.

Entre 2004 y 2008 para los meses comprendidos entre enero y agosto, las importaciones de muebles pasaron de 43.8 millones de dólares a 188 millones de

dólares, lo cual representa un incremento de más 300% con variaciones interanuales promedio del orden del 44%.

Para estas amenazas y ante la posibilidad latente de una nueva crisis el grupo de empresas de la ciudad tomaría diferentes medidas que analizaremos en

profundidad en el siguiente capítulo.

¹⁸ Masoero, Héctor (2009), Desempeño industrial y programa macroeconómico en la Argentina: logros y desafíos, Presentación en la Academia Nacional de Cs. De la Empresa. Buenos Aires. 29

Capítulo II

Variables externas o no controlables que han modificado la actividad del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez a partir del año 2001.

2.1 El medio ambiente del marketing

El marketing tiene dos ambientes

1. El ambiente interno: es el conjunto de factores en las decisiones de la empresa que tiene repercusión. Se le denomina variables para la decisión de la empresa

2. Externo: es aquel que la empresa no puede modificar.

El marketing es una función básicamente orientada hacia el exterior, por lo que el medio ambiente que la rodea determina sus riesgos y oportunidades.

El medio ambiente por ser dinámico, es complejo y constantemente sometido a cambios.

El medio ambiente del marketing es la totalidad de fuerzas y entidades que rodean y pueden afectar la estrategia comercial de un producto determinado.

Este medio ambiente está constituido de estratos y podemos apreciar los siguientes.

Estrato organizacional: es el medio más inmediato al producto y comprende los distintos departamentos, oficinas, divisiones y canales de la empresa, así como sus políticas.

Estrato del mercado: es el que comprende a todos los compradores actuales y en potencia del producto. Nos va a interesar fundamentalmente su tamaño, poder adquisitivo, necesidades y hábitos.

Estrato del macroambiente: son fuerzas extrañas a la empresa que afectan las transacciones de la firma del mercado, básicamente son cuatro; economía, tecnología, legislación y cultura.

2.2 Variables incontrolables o no controlables

Existen también *variables incontrolables*, esta es otra forma de analizar el ámbito externo a la empresa, que tiene que ver con el ambiente en el cual se

desenvuelve o está inmersa cualquier compañía que, por lógica, con razón o sin

ella, determinan e influyen la gestión empresarial.

Las variables incontrolables se llaman así porque escapan al control de cualquier director empresarial, pero indiscutiblemente le atañen, por lo que se hace necesario su conocimiento para saber de que forma afectan a la empresa, como se pueden detectar y analizar y por supuesto, que tipo de acciones se pueden realizar para contrarrestarlas o influirlas, si es que esto es posible, estas

variables son:

2.2.1 Competencia: en donde puede haber de dos tipos, directa o indirecta.

La competencia directa es aquella que tiene el mismo o similar producto o servicio que nuestra compañía y satisfacen la misma necesidad, mientras que la

indirecta son aquellas que mediante productos o servicios de distintas características satisfacen también una misma necesidad. Ej., aguas y gaseosas satisfacen la sed de los consumidores, pero en cuanto al mercado no compiten directamente entre sí.

En el sector industrial mueblero de Cañada de Gómez existen al menos 120 actores principales y 50 más en la región, es decididamente un conjunto muy heterogéneo, ya que podemos incluir en este grupo a carpinterías que producen

muebles artesanalmente hasta empresas con más de 200 empleados y con una

producción en serie que puede alcanzar la cifra de 50.000 muebles de distintas características y funcionalidades al mes.

Tan heterogéneos son los competidores como la competencia misma, es por esto que podemos decir que existen al menos tres subgrupos de competidores.

a) Empresas de producción en serie de todo tipo de muebles y venta hacia todo el país.

b) Empresas de producción semi lineal especializados en determinados productos. Ej.: solo producen muebles de cocina

c) Carpinterías que realizan muebles a medida a pedidos particulares de sus clientes y solo venden en la región.

En el siguiente gráfico podemos ver el porcentaje de empresas del sector por líneas de producción.

Gráfico N° 8: Empresas de Cañada de Gómez por líneas de producción

Muchos de los pequeños productores son los que se han visto obligados a discontinuar su actividad luego de la crisis del año 2001. Analizando este punto podemos decir que la disminución de la competencia para aquellos que han sabido sobrepasar ese momento de turbulencia, les ha permitido captar nuevas porciones de mercado, las mismas que antes dividían entre más actores.

Lograr

que esta oportunidad se convierta en realidad necesitaría ir de la mano de un aumento de producción, por ende, de inversiones, que más adelante analizaremos como las han adquirido.

Si bien en la ciudad se ha disminuido la cantidad de productores, han sobrevivido aquellos que tenían la estructura necesaria para resistir a la crisis al

mismo tiempo que otros han vuelto al ruedo. No obstante ello, fueron pocas o nulas las veces que estas empresas han intentado unirse para generar ideas conjuntas, o armar planes estratégicos donde cada uno aporte lo mejor de sí para

sacar adelante el tan importante y necesario sector mueblero para la economía de

dicha ciudad. En resumidas palabras todos los empresarios idealizaron la famosa

frase "sálvese quien pueda".

En el siguiente ítem estudiaremos la competencia proveniente desde el mercado exterior.

2.2.2 Relaciones gubernamentales: para Philip Kotler, esta variable debe dejar de ser incontrolable para pasar a ser controlable, y propone para esto que

32 se creen mecanismos o que se recurra a personalidades que tengan incidencia en

el alto gobierno y que pugnen por la causa o los objetivos de la compañía .

Este es quizás el punto más importante para la investigación que nos planteamos realizar, han sido fundamentales aquellos artilugios de fronteras que

han impedido el ingreso desmedido de productos desde el exterior, más precisamente desde Brasil como ya hemos hecho mención en el capítulo 1.

Debemos destacar que también las empresas locales pueden padecer estas medidas, pero en este caso se vieron beneficiadas por la aplicación de las mismas. Un claro ejemplo de esto se da cuando los productos nacionales se vuelven más competitivos en el mercado local frente al encarecimiento de la mercadería extranjera (devaluación de la moneda local) o bien por una disminuida

competencia del producto en plaza, como es el caso de la industria del mueble que se benefició con este tipo de medidas viéndose reflejado directamente en inversiones en el sector, como veremos y ahondaremos más adelante sobre este tema.

Como no es ajeno a otros sectores, los fabricantes de muebles de nuestra ciudad y región han padecido las consecuencias de la crisis financiera internacional de 2008, recesión del mercado interno e incertidumbre sobre las posibles consecuencias que tal situación traía aparejada. Hacia fines del año

2007 y principios del 2008 aumentó en forma exponencial el ingreso de muebles con Origen Brasileño y Chino, Malasia, Vietnam, Indonesia, India, entre las principales, ocupando mayor superficie en los grandes complejos comerciales, en las pequeñas y medianas mueblerías. Originado este hecho por el aumento inflacionario interno. Los insumos y materias primas habían aumentado en esos últimos dos años, el 100 % en dólares. En función a este hecho, se vió una importante pérdida de competitividad en el corto y mediano plazo. Como es de entender, esta crisis mundial aceleró esta situación, principalmente desde la devaluación del país vecino, hacia el mes de octubre del año 2008. Para ese momento el sector se encontraba con:

- Disminución de las ventas entre un 50 y 60 % respecto al primer semestre.
- Cierre de algunas micro-empresas.
- Quita de horas extras, a partir del mes de octubre.
- Disminución de jornada laboral en algunas micro-empresas.
- Despidos, suspensiones y adelanto de vacaciones.
- Aumento de cheques devueltos por falta de fondos.
- Aumento de plazos de pago, en promedio 150 días.
- Reposición de muebles prácticamente estancada.

Como medida paliativa y de inmediata aplicación, se comenzó a gestar un pedido al Gobierno Nacional para que incorporen al mueble y sus derivados en la

lista de cupos de importación, entre otras medidas, como ya se había hecho con el calzado, vestimenta y repuestos.

Como bien describe Kotler es sumamente importante intentar “controlar” esta variable al nivel máximo posible, y esta vez si, como pocas veces, el sector

33 mueblero decidió unir fuerzas para pugnar contra el enemigo principal en esta disputa, Brasil.

La Cámara de la Madera de Cañada de Gómez en conjunto con FAIMA (Federación Argentina de Industria de Madera y Afines), elaboraron un pedido de

medidas globales favorables al sector. Este consistía en:

- La actualización de los valores criterio para las posiciones arancelarias de las partidas 9401 y 9403 de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (Anexo III).
- El fomento de mecanismos de comercio administrado con Brasil.
- La adopción de Licencias No Automáticas (aplicación de normativas complejas y burocráticas a los permisos de importación de determinados bienes de consumo) y Cupos de Importación.
- El incremento del Arancel Común Externo – AEC- del Mercosur.
- El establecimiento de mecanismos eficientes de estampillado de productos importados.
- La capacitación a los Vistas, con intervención de las Cámaras respectivas, de los sectores afectados por la importación, para intensificar y profundizar los controles aduaneros.

Motivados por algunos antecedentes, como por ejemplo la vestimenta, donde estos valores fueron modificados para proteger el producto nacional, fue que se presentó este proyecto, mediante el cual el sector se comprometía a mantener las fuentes de trabajo; invertir en capacitación, en programas de reestructuración, en diseño y por último demostrar un desarrollo sustentable y sostenido en el mediano plazo. (Ver anexo I).

El 4 de marzo de 2009 entra en marcha el proyecto, se disponen cupos máximos a las importaciones y se aplican las licencias no automáticas (Anexo II).

El resultado fue realmente muy positivo y tal vez el principal motivo por el cual hoy las empresas de la región se encuentran en la etapa de mayor éxito desde que iniciaron sus actividades. A continuación veremos como han crecido en

consecuencia algunos valores.

Gráfico N° 9: Diferencia de Importación desde Brasil 2008 -2009

Fuente: Cámara de la madera y afines de Cañada de Gómez

34

Gráfico N° 10: Aumento inmediato de las ventas, personal e inversión luego de las restricciones.

Fuente: Cámara de la madera y afines de Cañada de Gómez

- Aumento de la mano de obra directa en 23 %.
- Aumento considerables de ventas en un contexto de retracción del consumo aparente en 33 %.
- Significativo aumento de la inversión en bienes de capital (58 %)

A pesar de este beneficio que pueden tener las industrias, tampoco debemos perder de vista que gracias a tener el mercado local asegurado determinadas industrias pueden perder la predisposición a mejorar sus productos

generando pérdida de calidad en los mismos.

En términos generales algunos especialistas en marketing internacional opinan que las empresas no encuentran ningún aliciente para agregar know how,

calidad, etcétera, a sus productos cuando no tienen competencia y tienen el mercado doméstico asegurado. En cambio, cuando su competitividad se ve amenazada con el ingreso de productos de otros países, van a tener que comenzar a aplicar más desarrollo en sus productos, por ejemplo a través de más

tecnología.¹⁹

2.2.3 Tendencias económicas: es indiscutible que estas son difíciles, si no imposibles de controlar o influir. Lo conveniente, es poseer mecanismos de información adecuados que nos permitan visualizar y prever lo que, de cara al futuro, puedan estas tendencias afectar nuestra actividad.

En este caso podemos decir que todas o la mayoría de las tendencias económicas que se produjeron desde el año 2002 a esta parte han beneficiado a

nuestro sector de estudio o bien han sido bien resueltas como la crisis mundial de

2008 que ya hemos analizado.

Una de las más importantes fue la devaluación del peso argentino y el fin de

la convertibilidad que regía desde el primero de abril de 1991. Fue en el primer semestre de 2002 cuando se produjo este cambio y el dólar trepó a un costo de \$4.

¹⁹ Disponible en: <http://www.economix.com.ar/barreras-arancelarias-en-argentina-2da-parte/>

Fecha

de captura: 20/11/2011

35

Es a partir de este momento que el mercado nacional da un giro rotundo con respecto al intercambio de divisas. Nuestro país dejaba de ser el mercado tan llamativo que era para aquellos que tenían una moneda más barata que el dólar, y

es aquí donde indefectiblemente debemos volver a mencionar al máximo competidor, Brasil.

Los productos de Brasil comenzaron a ser más caros para el público argentino, dado que la moneda nacional había devaluado por debajo del valor de

la moneda del país vecino.

Otra tendencia económica que también ayudó en importante medida, fue el “boom de la soja”. Argentina país productor de esta oleaginosa por excelencia, beneficiado por ventajas comparativas como clima y suelo y competitivas como la

experiencia en el rubro y la tecnología aplicada, veía por primera vez los grandes

frutos de este producto.

Debido al continuo crecimiento de la demanda de este grano por parte de China, se ha logrado alcanzar cotizaciones record a nivel mundial, así fue que en

el mes de julio de 2008 se registró el máximo histórico de 609 dólares la tonelada.²⁰

Este fenómeno mundial, hizo posible que la actividad económica número uno del país se viera fuertemente beneficiada, los productores multiplicaron sus ingresos, y a su vez generaron un movimiento de dinero, proveniente del exterior,

en el resto de las actividades de nuestro país. La construcción fue una de las áreas más beneficiadas por este fenómeno, los productores agropecuarios comenzaron a invertir en gran medida en inmuebles, y es aquí donde la industria

mueblera encuentra otro factor de crecimiento, las empresas constructoras se transformaron en uno de los principales clientes de esta industria.

2.2.4 Situación social: esto va depender del giro o las actividades económicas que se realicen, pueden afectar a la sociedad o dañarla, claros ejemplos son las guerras, sequías, enfermedades, fenómenos naturales, etc.

Para esta variable puede que no encontremos directamente grandes impactos en la industria, si consecuencias que han generado aque llos cambios de

tipo económicos en la sociedad. No se han desatado fenómenos naturales de gran importancia que podrían llegar a modificar el sector drásticamente, como lo

pueden ser incendios de grandes escalas en los sectores primarios de donde proviene la materia prima esencial.

Si podemos mencionar un aliciente, una campaña a nivel nacional que se

lanzó en el año 1999, denominada “Compre Argentino”, para contrarrestar de alguna manera la, hasta ese entonces, creciente demanda de productos brasileros.

La iniciativa intentaba que la gente, ante igualdad de precios y de calidad de los productos, priorizase los bienes producidos en el país, ya que, de esa manera,

²⁰ <http://www.forexpros.es/commodities/us-soybeans-historical-data> Fecha de captura: 18/11/2011

36

favorecía al empleo, claro está, que no se admitía que a los productores nacionales se les hacía imposible igualar los precios de los productos importados.

Creemos en nuestra opinión, que esta campaña no generó lo que si puede generar un conjunto de políticas económicas serias en tiempo y forma para no solo depender de la aceptación de este mensaje de parte de una sociedad que no

contaba con el poder adquisitivo necesario para poder elegir los productos a su manera, sino que el factor de compra determinante, era nada más y nada menos

que el precio.

2.2.5 Cambios tecnológicos: que modifiquen el andar de una economía o de un sector de esta, drásticamente. Nuevos procesos, nuevos materiales o simplemente nuevas herramientas que modifican de raíz la actividad del sector. Para esta variable observamos que no se han desarrollado tecnologías capaces de influir en la industria a tal punto que se deban tomar decisiones determinantes al respecto. Si ha sucedido que algunas de las empresas que componen el sector en estudio, han invertido fuertemente en nuevas maquinarias

para mejorar sus procesos de producción, tanto en tiempo como en calidad y cantidad, pero este es un punto que analizaremos en el capítulo III.

Desde nuestro punto de vista la tecnología como variable no controlable, no ha modificado la perspectiva de aquellos empresarios, líderes de sectores, tomadores de decisiones, o jefes departamentales desde el año 2001 a esta parte.

2.2.6 Consumidores o usuarios: si existe dentro de las variables tanto incontrolables como las controlables, un difícil y complejo elemento que analizar,

es el consumidor o usuario, principio y final de toda la compañía. Los consumidores deben ser el centro de los mayores análisis y cuidados, pero son tan impredecibles e intrincados en sus comportamientos que cualquier descuido

puede llevar al fracaso a la mejor y más estructurada gestión. Los consumidores

deben ser estudiados de forma permanente.

A nuestro parecer esta variable debería ser la más controlable de todas, o al menos la más predecible, claro que para ello debemos invertir tiempo y dedicación para conocer quiénes son realmente nuestro clientes y como actúan ante determinados estímulos. Además tal cual apuntamos en nuestra hipótesis, al

ser esta tal vez la variable más controlable de las no controlables, creemos que ha sido explotada o analizada en menor medida.

Existen diversos estudios para analizar a los consumidores, nosotros nos concentraremos en el denominado seis O's.

- a) Objeto de compra
- b) Ocupantes del mercado
- c) Organización de compra
- d) Ocasión de compra
- e) Objetivos de compra
- f) Operaciones de compra

37

a) Objeto de compra, ¿Qué compran los consumidores?

Existe un vasto número de productos que puede adquirir el consumidor, los cuales pueden clasificarse aplicando diferentes criterios. Sobre la base de su proporción de consumo y tangibilidad, hay tres categorías de productos:

1. *Duraderos. Artículos tangibles que sobreviven a muchos usos.*
2. No duraderos. Artículos tangibles que se consumen en uno o pocos usos.
3. Servicios. Actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen en venta.

Son

también considerados como no duraderos.

Los productos también pueden clasificarse de acuerdo a los hábitos de compra del consumidor:

1. De uso común.
2. De comparación.
3. *De especialidad.*
4. No buscados.
5. De urgencia.

b) Ocupantes del mercado, ¿Quién está en el mercado de consumidores?

Comprende a todos los individuos y familias que adquieren bienes y servicios para consumo personal o familiar. Los consumidores varían mucho en cuanto a edades, ingresos, nivel educativo, patrones de movilidad y gustos.

Para

distinguir grupos homogéneos, se aplica la segmentación de mercados, con el fin

de crear productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares.

c) Organización de compra, ¿Quién participa en la decisión de compra?

Una tarea importante es identificar quién es el cliente o la unidad que toma la decisión de compra para un producto o servicio. Existen 5 diferentes papeles (roles), que una persona puede desempeñar en una decisión de compra:

1. Iniciador: quien sugiere o piensa por primera vez en comprar ese producto o servicio en particular.
2. Influenciador: el que explícita o implícitamente ejerce influencia en la decisión final.
3. Decididor: quien determina alguna parte o el total de la decisión: si se compra, qué se compra, cómo, cuándo y dónde comprar.
4. Comprador. Quien realiza la compra real.
5. Usuario. Quien o quienes usan o consumen el producto o servicio.

Existen diversas características familiares que pueden indicar la relativa influencia de los diferentes miembros en la decisión de compra. Una de estas características es el centro de la autoridad familiar, distinguiéndose, sobre esta base, cuatro tipos de familias:

1. Autónoma: los esposos, por separado, toman igual número de decisiones.

2. Dominio del marido: es el varón el que toma la mayoría de las decisiones.
38

3. Dominio de la mujer: en este caso, la mayoría de las decisiones las toma la mujer.

4. Sincrética. La mayoría de las decisiones las toma conjuntamente la pareja.

En un momento dado, todos los tipos de familia pueden encontrarse, aun cuando las proporciones relativas pueden fluctuar. El tipo de producto y que se piensa adquirir, y su costo, también determinan, en parte, el centro de autoridad.

d) Ocasión de compra, ¿Cuándo compran los consumidores?

La frecuencia de compra de un producto depende de su ritmo de consumo.

Puede utilizarse la variable de segmentación de tasa de uso: grandes, medianos y

pequeños usuarios. La proporción de compras también se ve afectada por la temporada. Las ofertas y descuentos de fuera de temporada pueden ser utilizados

para nivelar la demanda. Las compras de los consumidores también varían en lo

tocante al momento del día, la semana y la hora en que es más probable que se

realicen. Por último, las condiciones económicas también afectan la oportunidad

de compra, *especialmente en el caso de artículos duraderos y de especialidad.*

e) Objetos de compra, ¿Por qué compran?

Buscan satisfactores para sus necesidades fisiológicas, sociales, psicológicas y espirituales, a través de productos y servicios. El consumidor verá a un producto

como un conjunto de atributos y les concederá valores distintos a cada uno de esos atributos, reflejando qué es lo que él busca.

Asimismo, cada marca tendrá distintos atributos y el consumidor elegirá aquella que maximice la relación valor/satisfacción/costo.

En dicha elección, el consumidor se verá afectado por una serie de factores denominados influencias de compra, que pueden ser de diferentes tipos:

1. Asociados con el comprador.

1.1 Culturales: cultura, subcultura, clase social.

1.2 Sociales: grupos de referencia, roles y estatus.

1.3 Personales: edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.

1.4 Psicológicas: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

2. Asociados con el producto. Características del producto que lo hacen atractivo para el consumidor.

3. Asociados con la situación. Las circunstancias en las que se encuentra el consumidor cuando la necesidad es percibida y cuando toma la decisión de compra.

4. Asociados con el vendedor. La opinión que el consumidor tenga o se forme del fabricante y/o el lugar de compra.

39

f) Operaciones de compra, ¿Cómo compran?

La complejidad de la conducta del comprador, variará con el tipo de compra. La compra del consumidor puede verse como una actividad de solución de problemas, distinguiéndose tres clases de situaciones de compra:

1. Conducta de respuesta rutinaria. Pueden ser artículos de bajo costo y compra frecuente, conocidos como artículos de poco involucramiento. Los compradores están familiarizados con esa clase de productos, conocen las principales marcas y poseen un orden de preferencia bastante definido entre marcas.

2. Solución limitada de problemas. La compra se torna más compleja cuando los compradores se enfrentan a una marca no familiar en una clase de producto

familiar. Requiere información respecto al nuevo concepto de marca antes de elegir. Es la misma situación cuando el producto es nuevo, aunque la marca sea

conocida. Normalmente se trata de productos que implican una mayor inversión que los de la primera situación de compra.

3. Solución extensa de problemas. Es la situación en que se encuentra un individuo al carecer de conceptos claros de marca y atributos, dentro de una clase

de productos. Clase de producto no familiar.

El paso final, es trata de entender el proceso por el que pasan los consumidores para llegar a una decisión de compra, sin perder de vista que los consumidores varían en la forma en que compran un artículo determinado y que

el tipo de producto también influye. Esto es llamado proceso de compra, y sus principales etapas son:

1. Despertar la necesidad: la necesidad puede verse activada mediante estímulos internos o externos. Los internos pueden ser hambre, sed o sexo.

Estos

suben a un nivel de umbral y se convierten en impulsos. La persona, que ha aprendido a manejar esos impulsos, se siente inclinada hacia una clase de objetos que satisfarán ese impulso. Los estímulos externos se encuentran en el entorno y actúan sobre los sentidos, despertando la necesidad.

2. Búsqueda de información: dependiendo de la intensidad de la necesidad, el individuo se puede encontrar en un estado de búsqueda de información activo,

que es cuando se busca información en forma intencionada sobre la clase de producto, diversidad de marcas y lugares de compra; o en un estado de atención

enaltecida, donde el individuo se torna alerta a toda la información que se relacione con su necesidad. Este último estado se da cuando la intensidad de la

necesidad es menor.

3. Conducta de evaluación: el consumidor utiliza la información recibida para aclarar y evaluar alternativas. Puede evaluar de acuerdo a atributos del producto,

creencias de marcas, la utilidad que le asigna a cada atributo y el procedimiento

para evaluar.

4. Decisión de compra y compra: el consumidor llega a una conclusión sobre

que, donde y cuando comprar. La compra puede realizarla inmediatamente o, dependiendo del tipo de producto, realizarla más tarde, pero la decisión ya está tomada.

5. Sentimientos y conducta posteriores a la compra: es el grado de satisfacción o insatisfacción que experimenta el consumidor después de comprar

y probar el producto y las acciones que emprende: lo que hace con el producto.

2.2.7 Líderes de opinión: son aquellas personas que por sus cualidades académicas o morales, trayectoria logros en cualquier campo, son percibidos por

los ciudadanos como referentes claves para la toma de decisiones. Los líderes de opinión juegan un papel fundamental en la preferencia de un producto o la percepción que de un acontecimiento se formen los ciudadanos, pues, dado a su poder, pueden influir en la población con lo que expresan o manifiestan en sus actos.

Si bien para la sociedad no existe aquel líder de opinión en lo que a materia de muebles se refiere, como si puede existir un enólogo destacado para el vino o

un deportista exitoso para hablar del deporte que practica, hubo a lo largo de estos años distintas personas que pueden haber influido en la toma de decisiones del consumidor final.

Estas son personas destacadas del ambiente político, ya sean presidentes, ministros de economía de turno o dirigentes gremiales. Todas estas personalidades pueden haber influenciado positiva o negativamente en la decisión

de los compradores, no es lo mismo la palabra de un presidente que llega al poder máximo y renuncia a los dos días (desde el 20 de diciembre de 2001 hasta

el 1° de enero de 2002, pasaron 5 presidentes) que el gobierno de diez años que

lleva la familia Kirchner o el discurso de un presidente que intentaba convencernos de que llegaríamos a cualquier parte del planeta en media hora, utilizando “naves espaciales”.²¹

²¹ Sierra Quintero, José Alfonso (2005), Marketing para editoriales universitarias en el siglo XXI, Editorial DirectLibros. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/20394945/El-Medio-Ambiente-de-La->

La-
Mercadotecnia - Fecha de captura: 02/11/2011

41

Capítulo III

Estrategias comerciales del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez frente a Variables internas o controlables

En el capítulo anterior hemos visto como algunas decisiones del ámbito político – económico o fenómenos a nivel mundial han beneficiado notablemente

nuestro sector de estudio; en el presente capítulo analizaremos cuales fueron las

acciones propias de cada empresa que les permitieron estar hoy en uno de los

pasares económicos más exitosos desde el inicio de sus actividades, para demostrar al final de este, que nuestra hipótesis es válida.

Para desarrollar lo descripto, hemos realizado una investigación de campo de tipo cuanti-cualitativa, basada en un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas que ha sido completado por 20 empresarios del sector mueblero de Cañada de Gómez (Anexo VI).

Para comenzar, estudiaremos uno de los ítems más importantes, se trata de las inversiones que han hecho las PYMES del sector en los últimos años.

3.1 Inversión a nivel nacional de las Pymes industriales

Analizaremos en un principio las inversiones desarrolladas por las Pymes industriales a nivel nacional, para luego centrarnos en las inversiones realizadas

por las empresas muebleras de la ciudad de Cañada de Gómez.

El último año, si bien el porcentaje de empresas inversoras en nuestro país aumentó cinco puntos respecto al año anterior, aún debería aumentar otros diez

para alcanzar los registros del período 2004-2005, cuando estaba entorno al 55%

de las empresas.

El contexto inflacionario repercute negativamente en la organización de la actividad industrial de las Pymes, lo que dificulta la planificación de inversiones productivas. En este marco, y con una baja accesibilidad al financiamiento bancario de largo plazo, el nivel de inversión de las Pymes industriales no podrá

aumentar de manera decisiva.

42

Gráfico N° 11: Proporción de Pymes industriales inversoras 2003 - 2010

Por otra parte, es entre las empresas medianas en donde históricamente se concentra la mayor parte de la inversión de las Pymes de la industria manufacturera, ya que las más pequeñas tienen mayores dificultades tanto para

financiar inversiones con sus propios recursos como para acceder al financiamiento externo a la firma.

Gráfico N° 12: Proporción de Pymes industriales inversoras según tamaño 2004 - 2010

Tampoco se evidencian señales de que 2011 vaya a finalizar con una fuerte reactivación en la inversión de las Pymes industriales. Si bien el 41% de los empresarios dijo que aumentaría las inversiones durante este año, esta proporción todavía no alcanza a la del período 2004-2007, cuando incluso se superaba el 50%.

3.1.2 Fuentes de financiamiento de la inversión

43

Históricamente las Pymes han destinado recursos propios a financiar la mayor parte de las inversiones, fundamentalmente a través de la reinversión de utilidades. Durante 2010 más de la mitad del monto total invertido por estas empresas fue autofinanciado.

Sin embargo, debe resaltarse que hay un mayor acercamiento de las empresas al sistema bancario. El 27,8% del total invertido en 2010 fue financiado

a través de créditos bancarios.

Otras vías de financiamiento están menos difundidas entre las Pymes industriales, y no han ganado importancia relativa, como el financiamiento de proveedores (7,7% del total invertido), el financiamiento de clientes (2,0%) y el financiamiento a través de programas públicos (2,5%).

Gráfico N° 13: Fuentes de financiamiento de las Pymes industriales (% de lo invertido) 2006 – 2010

3.1.3 Propósito de las inversiones

En la fase expansiva de 2004-2007 el principal propósito de las inversiones realizadas era aumentar la capacidad productiva. En cambio, durante 2010, al tiempo que las empresas se recuperaban fuertemente de la recesión aumentando

la producción, y simultáneamente enfrentaban los aumentos de los costos directos de producción, la mayor parte de las inversiones tuvo como objetivo mejorar la eficiencia de la empresa, modernizando el parque maquinaria, reduciendo costos y aumentando la capacidad comercial con el fin de fortalecer el

propio posicionamiento en el mercado. Es importante también destacar que el 13% de las inversiones se orientó a la elaboración de nuevos productos, mostrando una actitud innovadora de las empresas.

44

Gráfico N° 14: Propósito de las inversiones de las Pymes industriales 2010

3.1.4 Motivos de la no inversión

La proporción de Pymes inversoras no ha variado significativamente en los últimos años, sin superar el 50% desde 2006. Sin embargo, los motivos por los cuales los empresarios deciden no llevar a cabo inversiones, sí han cambiado en

alguna medida desde entonces.

En 2008 y 2009, a medida que transcurría la recesión, la incertidumbre respecto a la evolución de la situación económica ganaba importancia como limitante de la inversión de las empresas. Sin embargo, en el último año, con la recuperación del nivel de actividad, fueron cobrando más importancia relativa los

motivos que tienen que ver con la no disponibilidad de fondos para su financiamiento (mayormente entre las pequeñas empresas) y la existencia de capacidad instalada ociosa luego de la fase recesiva (principalmente para las medianas).²²

Gráfico N° 15: Principal motivo por el cual las Pymes industriales no realizaron inversiones (% de empresas no inversoras) (2007 – 2010)

²² Observatorio Pyme (2011), Informe especial: Inversión y financiamiento de las Pymes industriales.

45

3.2 Inversión del sector industrial mueblero de Cañada de Gómez

Cuando el sector solicitó que se mantengan las líneas de créditos a tasa subsidiadas es porque la mayoría de las empresas cuentan con máquinas convencionales y de una antigüedad de entre 5 y 20 años. A su vez, para motivar

inversiones en este rubro, el cual de hecho fue el que mayor inversión recibió (gráfico n° 8), estos empresarios necesitan una demanda creciente y en cierto porcentaje, superior a sus niveles de producción (oferta).

Veamos la antigüedad de las máquinas utilizadas por las fábricas

cañadenses según un censo realizado en el año 2008 en Cañada de Gómez y la región.

Gráfico N° 16: Antigüedad de la maquinaria del sector y la región 2008

Fuente: Censo maderero 2008 Cañada de Gómez y Región

Una de las preguntas de nuestro estudio de campo fue, ¿Ha hecho alguna inversión importante en los últimos 5 años?, y sorprendentemente el 70% de la población encuestada ha respondido de manera afirmativa, cabe destacar que la

mayoría de estas inversiones se realizaron a partir del año 2009, y teniendo en cuenta la heterogeneidad de nuestra área de estudio, no todos llamarán a la inversión por igual. El 30% que dice no haber invertido en los últimos 5 años, corresponde a empresas con menos de 50 empleados y de tipo familiar.

A partir de las facilidades crediticias que se solicitaron en el proyecto que fue aprobado en 2009, es que nos interesó conocer las fuentes de financiamiento de

las empresas, para ello sumamos a nuestro cuestionario la siguiente pregunta.

Gráfico N° 17: ¿Ha necesitado de apoyo financieros para invertir?

Esto nos demuestra dos cosas, que las facilidades para el acceso al crédito fueron realmente válidas ya que el 75% del sector los ha tomado y que pese a esto, llegamos a la conclusión de que la industria del mueble sigue manteniendo

la costumbre de invertir a través de capital propio.

Podemos decir entonces que las empresas de mayor envergadura fueron finalmente las que más provecho le han sacado a este pasar económico y se han

decidido a invertir, fundamentalmente en la ampliación de capacidad productiva y

adquisición de nuevas tecnologías, el resto de las empresas, las más pequeñas solo han aumentado sus ventas, probablemente hayan eliminado viejas deudas,

pero a nuestro entender sin inversión, y justamente en un excelente momento para hacerlo, ya que el 100% de los encuestados han coincidido que el mejor momento de su empresa es hoy y su nivel de conformidad con la economía actual

es muy bueno, dejaron su suerte en manos del sistema y sus configuraciones, mientras que las demás se siguen fortaleciendo para momentos en los que el entorno pueda jugarles una mala pasada.

Gráfico N° 18: ¿Está conforme con la actualidad económica del país?

3.3 Conocimiento de herramientas y estrategias comerciales

3.3.1 Personal idóneo en el sector

47

Tal como lo preveíamos, por lo general la empresas que integran el sector no cuentan con personal idóneo para el estudio y/o uso de estas herramientas, lo

que sucede es que estas tareas se asignan a empleados que no cuentan con la capacitación necesaria para poder aprovecharlas adecuadamente o directamente

no son tenidas en cuenta en el andar diario de la empresa.

Gráfico N° 19: ¿Cuenta con personal exclusivamente dedicado a la lectura de mercados y la posibilidad de que estos se modifiquen?

El 50% de los encuestados contestó que tienen empleados con estas tareas asignadas parcialmente, lo que claramente refleja que no son tareas prioritarias para los empresarios, y además debemos tener en cuenta que muchos respondieron de esta manera para no admitir que no cuentan con esta clase de profesionales. La respuesta afirmativa, solo el 15%, tuvo que ver una vez más con

aquellas empresas que cuentan con más de 100 empleados.

Pero como esta pregunta es tal vez un poco amplia, hemos consultado a los encuestados sobre el nivel de conocimiento que poseen sobre algunos conceptos

de marketing que hemos elegido aleatoriamente:

- Diferenciación
- Posicionamiento
- Marketing Directo
- Diversificación
- Marketing Viral
- Penetración de mercado

Mediante una grilla con valores que van de 1 a 5, solicitamos que nos comenten cual es su grado de conocimiento de estos conceptos, siendo 5 el máximo nivel de comprensión.

A continuación detallamos los resultados, teniendo en cuenta que de los 20 encuestados, 17 han completado la grilla.

48

Concepto 1 2 3 4 5 Resultados

Diferenciación 10 4 3 2,58

Posicionamiento 2 3 11 1 3,64

Marketing Directo 12 2 3 1,47

Diversificación 2 10 4 1 3,23

Marketing Viral 14 1 2 1,29

Penetración de mercado 1 7 9 3,47

Promedio 2,61

3.3.2 Posicionamiento

A simple vista podemos observar que el concepto más conocido por el sector tiene que ver con el posicionamiento, aquello que tiene que ver con el lugar

que ocupa nuestra marca en la mente de los consumidores y/o en los competidores. Este es un concepto que escuchamos a menudo y no es necesario

ser un experto del marketing para conocerlo, pero aún así y a pesar de conocerlo,

no está a la vista que esto se esté aprovechando. De hecho muchas de las empresas, las más pequeñas del sector no poseen marca o identificación alguna,

pero tampoco las más grandes saben explotar este concepto, dado que no poseen estrategias de consolidación de marca, no se invierte con frecuencia en presencia publicitaria, el packaging muchas veces deja mucho que desear, y si consultásemos a estos empresarios que representa su marca para sus clientes,

tal vez su respuesta esté basada en simples palabras como calidad y buen precio.

3.3.3 Diversificación

Otro concepto que el sector parece conocer es el de diversificación, claro pero, ¿ellos conocerán la estrategia de crecimiento planteada por Igor Ansoff que

lleva su nombre, o simplemente se refieren concepto de diversificación en sí? Según el diccionario, diversificación es la conversión en diversa o múltiple de una cosa que era única y uniforme, para Ansoff la diversificación es la estrategia

de crecimiento recomendada para cuando las actividades que se están desarrollando no tienen ningún éxito o cuando se pueden anticipar cambios que

afectarán muy negativamente la situación actual, es aquella que planea ingresar

en nuevos mercados con nuevos productos, esto significa además, prescindir de

la experiencia que se tiene en el mercado y/o producto actual. Entonces este concepto también es muy poco utilizado, porque cuando el sector sufrió la peor crisis de todos los tiempos en el año 2001, muchas de estas empresas debieron

terminar con sus actividades y no pudieron reinsertarse en mercados emergentes

con nuevos productos, solo tuvieron la posibilidad de comenzar de cero cuando el

entorno se los permitió.

3.3.4 Marketing Directo y Marketing Viral

Los conceptos de marketing directo y marketing viral fueron los menos conocidos, y no nos sorprende, dado que son conceptos mucho más específicos

de la comercialización.

49

El marketing directo, es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo, como ser el correo, e-mail, llamados telefónicos (telemarketing) entre otros. La clave de este método consiste en contar con una base de datos de alta calidad, dado que la campaña no será masiva sino apuntada como hemos dichos a un público objetivo y de nuestro interés, como bien podría ser en este caso, una base

que contenga a todos los comercios de artículos para el hogar de la ciudad de Rosario. Esta entre otras será una de las recomendaciones que haremos al final

de nuestra investigación.

El marketing viral, es un término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en reconocimiento de marca, mediante procesos de autodivulgación viral similares a la expansión de un virus informático.

Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos, usa el efecto de

"red social" creado por Internet y los modernos servicios de telefonía celular para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.

Estamos acostumbrados a ver este tipo de fenómenos cuando las grandes marcas a nivel mundial lo llevan a cabo, generalmente utilizando de portavoz a una celebridad del momento, un claro ejemplo, es aquel video que había sido capturado "ocultamente" por un aficionado, que circulaba por internet, en el cual el

jugador de fútbol Ronaldinho pateaba desde el borde del área y la pelota daba en

el travesaño y volvía hacia él, este volvía a pegarle a la pelota y la misma volvía a

dar en el travesaño, y así sucesivamente sin que la pelota piqué sobre el césped.

Este video circuló por todas las redes sociales, millones de vistas en You Tube, fue la noticia de la semana en los noticieros deportivos, logrando un impacto a nivel mundial. Ahora si, cuando comenzaba el video Ronaldinho ataba los cordones de sus botines marca Nike, y pateaba una pelota de la misma marca, esto, sin parecer una publicidad clara y directa de la multinacional logró su objetivo, y obviamente el video fue un gran trabajo de editores de televisión.

Pero el marketing viral no es solo para gigantes multinacionales, también se pueden desarrollar campañas con objetivos acordes a los de la empresa y con alcances de similar medida, tampoco es necesario contratar a celeridades, sino que lo más importante que debemos lograr es que nuestro mensaje sea reenviado

automáticamente por los receptores entre si, y para esto debemos lograr que el mensaje genere una reacción en el primer receptor.

3.3.5 Penetración de mercado

Este ha sido el segundo concepto más conocido por la población encuestada, y de hecho creemos que verdaderamente es así, no porque como lo

dice el concepto se hayan definido nuevas estrategias de marketing para crecer en un mercado conocido y con un producto existente, pero si que se han sabido

renovar en distintas situaciones económicas que lo ameritaban. El solo hecho de

poder integrarse con los demás actores de la región para lograr frenar la importación desmedida de muebles de Brasil, la creación de licencias no automáticas, obtener créditos de forma más flexible, les ha permitido conseguir nuevos clientes, aumentar sus volúmenes de producción y de ventas al mismo 50

tiempo que mejoraron la calidad de sus maquinarias. De alguna u otra forma han

logrado crecer dentro del mismo mercado con los mismos productos.

3.3.6 Diferenciación

Diferenciación, es una de las estrategias genéricas de marketing desarrolladas por Michael Porter. Esta busca generarle al producto o servicio algo

que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se

considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Podemos decir entonces, que en el sector industrial mueblero de Cañada de Gómez no es esta la estrategia que parecen tomar los empresarios. En aquellas empresas que podemos nombrar como medianas o grandes, siempre dentro del sector, prevalece una estrategia de costos bajos por sobre la diferenciación, algunas de estas han generado economías de escala por sus elevados volúmenes de producción, se caracterizan por la fabricación de muebles de madera tipo aglomerada por sobre los muebles de madera maciza, justamente estos últimos son en los que se especializan los pequeños productores de la ciudad y tal vez sin saberlo venden productos diferenciados pero sin generar ningún tipo de barreras o de lealtad a la marca, puesto que la marca en la mayoría de los casos se reduce simplemente al apellido del empresario.

3.4 Modificaciones en las estrategias comerciales a partir de 2001

Este es otro de los puntos que decidimos analizar con nuestro cuestionario, la pregunta, única de tipo abierta, hacía referencia a qué modificaciones en la estrategia comercial original habían realizado a partir del año 2001.

Las respuestas si bien fueron variadas y heterogéneas, coincidieron en algunos puntos. Uno de ellos fue el especializarse en una nueva clase de clientes

que el mercado les ofrecía: empresas constructoras, arquitectos y corralones. Como ya hemos comentado, el boom de la soja a partir de los años 2002 – 2003

generó un fuerte impacto en el mercado de la construcción, por lo tanto muchos de los actores del sector, y fundamentalmente aquellos que entre sus líneas de producción contaban con los denominados muebles de cocina, vieron una gran oportunidad para comenzar a pisar fuerte nuevamente en el mercado.

Otra coincidencia que vimos, fue el comenzar a retomar el contacto con aquellas grandes cadenas de artículos para el hogar, que hasta antes y durante la

crisis tenían como principales proveedores a las empresas brasileñas. Estos monstruos del retail, son hoy los principales clientes de las empresas de mayor envergadura de la región, para esto debieron modificar en gran medida las condiciones de negociación para poder cumplir con lo que este tipo de clientes les

exigía, como el precio, la forma de pago o el plazo de entrega.

Por último, la respuesta con mayor repetición, fue la de comenzar a ganar el terreno perdido, comenzar a cubrir aquellos sectores del mercado que ocupaban

los productos brasileños, en pocas palabras, sustituir las importaciones por los

productos nacionales, esto lo hicieron presentando un abanico de productos que fuera capaz de satisfacer las distintas necesidades del mercado, con distintos niveles de calidad y precio.

52

Conclusión

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, a través de una revisión bibliográfica de distintos autores; y luego de evaluar los resultados de la investigación, queda confirmada la hipótesis planteada al principio del trabajo:

“Frente a los diferentes escenarios económicos que generó la crisis de 2001, el sector industrial mueblero de Cañada de Gómez sobrevivió y creció impulsado en mayor medida por variables no controlables que por variables controlables.”

Definitivamente las variables no controlables han pesado más en la balanza por sobre las controlables. Los efectos o reacciones que generaron diferentes decisiones políticas y económicas han sido fundamentales para que el sector mueblero de Cañada de Gómez hoy pueda disfrutar de un excelente presente. Tanto la devaluación de la moneda nacional en el año 2002, la cual puso punto final al período de convertibilidad, como el boom de la soja, como la aplicación de licencias no automáticas, la fijación de un tope máximo al número de muebles brasileros que ingresan al país, entre otros, han sido acontecimientos

de gran importancia para que hoy la industria del mueble de la ciudad disfrute de este pasar.

Cuando comenzamos esta investigación pensábamos que esta hipótesis iba a estar definida por mayor margen a favor de las variables no controlables, pero

hemos comprendido que no todos los empresarios del sector han actuado de la misma manera. Los más grandes, por mencionarlos de alguna manera, han acompañado esta cadena de acontecimientos con grandes inversiones, aumentando su plantel humano en gran número, adquiriendo tecnología de punta

y por sobre todas las cosas desarrollando realmente estrategias comerciales acorde a lo que la realidad les presentaba.

Por otro lado quedan las pymes más pequeñas, aquellas que simplemente han disfrutado de las condiciones impuestas por el mercado, pero se han quedado estancadas en eso, y como ya hemos comentado en los capítulos dos y

tres, no han aprovechado esta situación para fortalecerse y generar defensas reales para hacerle frente a una posible crisis en el futuro. El 30% de las empresas encuestadas no ha realizado inversiones de gran magnitud en los últimos 5 años, a su vez, se trata de empresas de tipo familiar con menos de 50 empleados.

Además hemos visto que el nivel de conocimiento que estas empresas poseen sobre diferentes herramientas de marketing es muy bajo, una vez más se

nota la gran diferencia entre las empresas de más de 50 empleados con las de

menos; las de más de 50 empleados al menos admiten contar con personal
53

parcialmente dedicado a la investigación de mercados, mientras que el resto simplemente no cuenta con esta clase de profesionales, ni siquiera buscan alternativas como podría ser, terciarizar esta tarea.

Absolutamente todos los empresarios encuestados, coincidieron en que el período de mayor éxito de su compañía es el 2008 – 2011, pero no todos colaboraron internamente de la misma manera para que esto suceda. Un punto
a

favor y para destacar del sector, fue la capacidad de unión en aquel momento que

las empresas necesitaban con urgencia que se tomaran medidas sobre las importaciones, pero no podemos tomar esto como una variable controlable para

las industrias en estudio, dado que este pedido siempre estuvo atado al accionar

del gobierno, que en este caso falló a su favor gracias a las peticiones de muchas

cámaras madereras del país.

Cañada de Gómez es y seguirá siendo la capital del mueble, la crisis económica más fuerte de los últimos tiempos no pudo derrumbarla, en parte porque aquellas que pudieron mantenerse en pie, fomentaron luego, el ingreso
o

el reingreso de otras, y por otro lado porque la experiencia de más de 70 años con

la que cuentan algunas empresas, el conocimiento del producto y el mercado, la

capacidad de reinventarse, hacen que este grupo de empresas tenga fuertes ventajas competitivas sobre el resto de la industria del mueble.

54

Recomendaciones

Las empresas que componen el sector industrial del mueble de Cañada de Gómez; deberían tomar conciencia de lo fundamental que es diseñar a tiempo un

plan estratégico para anticiparse a las diferentes contingencias que el entorno pueda generarles.

Hemos visto a lo largo de esta investigación como diferentes acontecimientos han llevado al éxito y al fracaso a estas empresas con la misma

fuerza. No importa el tamaño de la empresa, siempre se puede estar alerta o preparado para cuando el entorno pueda afectar la actividad diaria, así sea para

bien o para mal. Tener una estrategia comercial definida, un objetivo plasmado en

tiempo y forma son algunos aspectos que pueden paliar lo que del ambiente externo provenga.

La participación en exposiciones, ferias y actividades de esta índole pueden generarles nuevas oportunidades, conocer nuevos mercados, identificar a sus competidores directos y sobre todas las cosas conocer con mayor profundidad las

necesidades de los consumidores, para luego idear productos que las satisfagan completamente. La innovación en los diseños de los bienes producidos también les permitirá cubrir porciones de mercado más amplias. La aplicación de técnicas de marketing industrial, ya que por lo general los clientes son profesionales en el área y se rigen por criterios objetivos a la hora de tomar decisiones de compra. Por lo tanto recomendamos resaltar las prestaciones técnicas del producto en relación a su precio, también es muy valorada por este tipo de clientes, la información en cuanto a especificaciones técnicas que se pueda brindar sobre los muebles. Otra alternativa es hacer hincapié en los servicios anexos al producto que se ofrece, como ser la instalación y mantenimiento, el servicio post venta, la disponibilidad de repuestos y accesorios, y el período de reacción ante un reclamo. Recomendamos la realización de catálogos de productos, mailing informativos, inserción de publicidad de todo tipo y por sobre todo la presencia en publicaciones especializadas. El desarrollo de campañas de marketing directo puede ser de gran ayuda para este tipo de empresas, dado que no se requiere de una gran inversión. La implementación de una campaña de telemarketing, al menos esta podría apuntarse a los clientes de mayor envergadura, los que al mismo tiempo son los que más esfuerzo demandan por parte de la empresa. De esta manera podremos conocer cual es el grado de conformidad del cliente, ofrecer nuevos productos, nuevas y exclusivas formas de pago e informarlos de promociones y descuentos. Con este mismo propósito se recomienda armar una campaña de e-mailing, el cual consiste en enviar el tipo de información mencionada enmarcada en un diseño atractivo y a través del correo electrónico, logrando así un refuerzo y recordatorio a la información antes comentada por teléfono. A esto podemos sumarle un envío de folletos o dípticos por correo. Es fundamental que todo este tipo de acciones se realice de forma personalizada, si nos comunicamos con un potencial cliente debemos conocer a la perfección sus datos personales y su cargo en la empresa, tener preparado un speech y fundamentalmente tener respuesta inmediata a todas las preguntas que puedan llegar a surgir. Las exportaciones son un punto débil en esta industria, muy pocos han logrado traspasar la frontera con sus productos. La alianza entre distintos competidores del sector puede ser una buena alternativa para lograr llevar sus productos a otros países, muchas veces por la imposibilidad de hacerlo mediante sus propios medios es que esta acción no se lleva a cabo. En este mismo sentido, recomendamos la constitución de una asociación entre distintos actores del sector para alcanzar objetivos de distinta índole, como el desarrollo de políticas

sectoriales, incluyendo entre estas un pool de compra o un Centro Tecnológico de la Madera, entre otras. Esto es algo que ya está tomando forma con la creación en septiembre de 2010 del Foro del Mueble Argentino Región Centro (F.O.R.M.A.R) constituido por las cámaras de Córdoba, San Francisco, Rio Cuarto y CIMA (Cámara de la Industria del Mueble y Afines de Cañada de Gómez).

Como ya hemos comentado antes, luego de analizar las respuestas obtenidas de la investigación de campo realizada, el nivel de conocimientos sobre estrategias y herramientas de marketing deja mucho en que pensar. Si decidimos montar un departamento de marketing en la empresa, implicaría una asignación de diferentes recursos. Destinar un espacio físico necesario para realizar la tarea, escritorios, estanterías y otros elementos, contratar personal especializado, adquirir software y/o hardware, entrenar al personal que va a asignar a ese trabajo, cargas sociales, riesgos de indemnización, etc. De esta manera hay un seguimiento profesional de los temas estratégicos pero los costos se elevan y a veces no es necesario tener ocho horas por día una persona en la oficina. Si se encargan directamente los dueños o socios quizás los costos directos bajen pero las oportunidades que se pierden día a día por no tener personas que enfoquen esa tarea de manera permanente, especializadas en el área y que hagan un seguimiento constante de la estrategia y su implementación pueden generar un costo más lamentable para la organización.

La tercera opción es terciarizar el área de marketing, con las ventajas de los dos sistemas anteriores pero sin sus problemas. Al no tener una persona ocho horas por día sentada en la oficina no invertimos tiempo en supervisión, cargas sociales, capacitación, espacio e infraestructura. Los costos bajan pero el compromiso se mantiene alto porque hay una relación de largo plazo de por medio y el prestador de servicios tiene el mismo interés que la organización: generar buenos resultados. Al no haber indemnizaciones de por medio se sabe que la continuidad en la contratación del servicio está dada por la situación de la empresa y los resultados logrados, con lo cual el foco está en generar crecimiento y rentabilidad que serán tan positivos para la empresa como para la consultora. Que la empresa y la consultora tengan el mismo interés provoca la alineación necesaria para que los números acompañen y la tranquilidad de los socios que saben que hay un seguimiento profesional de manera que pueden dedicarse de

56

llo al área en que tienen mayor experiencia y donde está su fortaleza. Cada uno

en lo suyo, dedicándose a lo que mejor hacen. El cliente agradecido.

57

Bibliografía

Libros y capítulos de libros

- AAKER David A. "Management estratégico del Mercado". Colección Esade

Barcelona, 1987.

- BELAUSTEGUIGOITIA RUIS, I. "Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación". Editorial: McGraw-Hill Interamericana. México, 2007.
- CARLOCK, R. S; Ward, J. L. "La planificación estratégica de la familia empresaria". Editorial: Deusto, Barcelona, 2003.
- CEJAS, Omar, "Dirección estratégica: desarrollo de estrategias ambientales de turbulencia", Editorial: Nobuko, Rosario 2006.
- KOTLER Philip, "Dirección de marketing. Análisis, planeación y control". Editorial: Prentice Hall, 7a edición. 1992.
- KOTLER, Philip, "Fundamentos de Marketing", 6ª edición, Pearson Educación de México, 2003.
- LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico. Editorial: Mc Graw Hill. París 1985.
- MASOERO, Héctor (2009), "Desempeño industrial y programa macroeconómico en la Argentina: logros y desafíos, Presentación en la Academia Nacional de Cs. De la Empresa". Buenos Aires
- MINTZBERG, Henry: "Safari a la estrategia", Editorial: Granica, Barcelona, 1999.
- PORTER, Michel, "Estrategia competitiva". Editorial: CECOSA. México, 1998.
- SENGE, Peter, "La Quinta Disciplina, Las cinco disciplinas de la Organización Inteligente", Editorial: Granica, Buenos Aires 2004.
- SIERRA QUINTERO, José Alfonso Marketing para editoriales universitarias en el siglo XXI, Editorial DirectLibros, 2005.
- SOTO E.; BRAIDOT N, "Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado". Editorial: Ifema, Argentina, 1999. 58
- WILLIAM J. Stanton , "Fundamentos de Marketing", Editorial: Mc Graw Hill México, 1993.

Trabajos consultados

- ANDINO, Ricardo. Disponible en <http://www.cañadadegomez.gob.ar>
- BARRERAS ARANCELARIAS EN ARGENTINA. Disponible en: <http://www.economix.com.ar/barreras-arancelarias-en-argentina-2da-parte/>
- BERMÚDEZ ALVITE, Jaime. La industria del Mueble. Disponible en: <http://www.cismadera.com/downloads/art8.pdf>
- CIMA, Cámara de la industria maderera y afines de Cañada de Gómez (2007). Informe de situación del sector fabricantes de mueble de Cañada de Gómez y región (Anexo I).
- CIMA, Censo Maderero 2008, Cañada de Gómez y Región.
- MARKETING INDUSTRIAL. Disponible en: <http://www.avanzando.es/marketing-industrial/2-109-45-109.htm>
- MONTAGNO, Adriana. "Plan estratégico Sector Madera y Muebles". Disponible en: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorMadera/Plan_Estrategico_Madera_Mza-IDITS.pdf.
- OBSERVATORIO PYME (2011), Informe especial: Inversión y financiamiento de las Pymes industriales.
- PROGRAMA CFI-CEPAL (1993): Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales. Buenos Aires.

Sitios Web

- www.cañadadegomez.gob.ar
- www.cimacdg.com.ar
- www.faima.org.ar
- www.observatoriopyme.org.ar
- www.sepyme.gob.ar

59

ANEXO

60

Anexo I - CIMA, Solicitud de audiencia para plantear los problemas del Sector Cañada de Gómez, 23 de noviembre de 2008.-

Señor Secretario

Cdor. FERNANDO FRAGUÍO

Secretaría de Industria, Comercio y Pyme

Julio A. Roca 651 – C.P. 1322

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente nota, tenemos el agrado de dirigirnos a Ud., para solicitarle una

de audiencia a fin de presentarle la preocupación del sector ante las circunstancias actuales

y de solicitar la adopción de medidas que les permitan contrarrestar los efectos negativos

de la actual coyuntura sobre el empleo y la producción del sector.

La Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez, entidad Gremial Empresaria, se presenta y respetuosamente dice:

Desde su creación hasta la actualidad, representa a más de 170 empresas del sector, constituyendo en la ciudad y su zona de influencia, el polo de desarrollo maderero, cualitativa y cuantitativamente más importante del país.-

La actual coyuntura, de difícil sostenimiento del mercado interno, cargada de severas asimetrías en el plano del intercambio regional y la gravedad de la situación financiera internacional, torna peligrosamente inviable, el normal desenvolvimiento productivo de este rubro, tan sensible a las situaciones de crisis.-

La Comisión Directiva, en virtud de lo expuesto y apoyada en la firme y unánime decisión

de los asociados en su conjunto, ha resuelto solicitar a Ud., tenga bien otorgarle una audiencia a la brevedad posible así como incluir en su agenda habitual de trabajo el pedido

de solicitarle la adopción de Licencias No automáticas y cupos de importación para los productos del sector, detallados Anexo I, según la nomenclatura común del Mercosur.-

Manifestando una vez más, la inmediata e impostergable necesidad del pedido en cuestión,

en el mismo anexo mencionado anteriormente, presentamos un informe detallado donde reflejamos la actual situación del sector.-

Quedamos al aguardo de una pronta respuesta, por esta misma vía y/o a nuestra actual dirección de correo electrónico: cima@steelcdg.com.ar.-

61

Anexo II - Aplicación de Licencias no Automáticas

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN

Resolución N° 61/2009

Buenos Aires, 4 de Marzo de 2009

VISTO:

El Expediente N° S01:0061816/2009 del Registro del MINISTERIO DE PRODUCCION,

y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Resolución N° 343 de fecha 23 de mayo de 2007 del ex MINISTERIO DE

ECONOMIA Y PRODUCCION se instituyó, para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas

en el Art. 1 de la misma, el Certificado de Importación de Productos Textiles (C.I.P.T.).

Que se ha observado la necesidad de efectuar ajustes en el listado de posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Art. 1

de la Resolución N° 343/07 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

Que mediante el dictado de la Resolución N° 588 de fecha 4 de noviembre de 2008 del ex

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION se instituyó, para las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR

(N.C.M.) detalladas en el Art. 1 de la misma, el Certificado de Importación de Productos

Metalúrgicos (C.I.P.M.).

Que se ha observado la necesidad de efectuar ajustes en el listado de posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Art. 1

de la Resolución N° 588/08 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

Que mediante el dictado de la Resolución N° 444 de fecha 5 de julio de 2004 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y sus modificatorias se instituyó, para

las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Anexo de dicha resolución, el Certificado de

Importación de Artículos para el Hogar (C.I.A.H.).

Que se ha observado la necesidad de efectuar ajustes en el listado de posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Anexo

de la Resolución N° 444/04 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

Que asimismo, se han detectado cambios significativos en los flujos de comercio en determinados productos de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.), cuyo comportamiento resulta conveniente evaluar.

Que, en consecuencia, resulta necesario establecer, en forma transitoria, un mecanismo de

verificación, previo al libramiento a plaza de dichas mercaderías con el objeto de efectuar

el seguimiento y control de las mismas.

Que, a tal efecto, las solicitudes de destinación de importación definitiva para consumo quedarán sujetas a la tramitación anticipada de licencias previas de importación de carácter

no automático, conforme las disposiciones del Acuerdo sobre Procedimientos para el

Trámite de Licencias de Importación aprobado por la ORGANIZACION MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC), incorporado al ordenamiento jurídico nacional a través de la Ley N°

24.425, así como también en las del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y 62

Comercio de 1994, el Anexo I del Tratado de Asunción, aprobado por la Ley N° 23.981 y

el Tratado de Montevideo de 1980, aprobado por la Ley N° 22.354.

Que, por otra parte, corresponde exceptuar de la aplicación de los regímenes establecidos

por las Resoluciones Nros. 850 de fecha 27 de junio de 1996, 820 de fecha 30 de junio de

1999 y 977 de fecha 6 de agosto de 1999 todas del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y

OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, según corresponda, a las mercaderías en cuestión. Que la SECRETARIA DE POLITICA ECONOMICA del MINISTERIO DE ECONOMIA

Y FINANZAS PUBLICAS ha tomado la intervención que le compete.

Que conforme lo establecido en el Artículo 11 del Decreto N° 2102 de fecha 4 de diciembre de 2008, ha tomado intervención el Servicio Jurídico competente.

Que la presente resolución se dicta en función de lo establecido en la Ley N° 24.425, en la

Ley de Ministerios (Texto ordenado por el Decreto N° 438/92 y sus modificaciones).

Por ello, LA MINISTRA DE PRODUCCION RESUELVE:

Art. 1 - Incorpóranse al Art. 1 de la Resolución N° 343 de fecha 23 de mayo de 2007 del

ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) que a

continuación se detallan:

Art. 2 - Incorpóranse al Art. 1 de la Resolución N° 588 de fecha 4 de noviembre de 2008

del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION las mercaderías comprendidas

en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) que

a continuación se detallan:

(*) excepto los de acero inoxidable.

Art. 3 - Incorpóranse al Anexo de la Resolución N° 444 de fecha 5 de julio de 2004 del ex

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y sus modificatorias, las mercaderías

63

comprendidas en la posición arancelaria de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) que a continuación se detallan:

Art. 4 - Establécese licencias no automáticas para las importaciones definitivas para consumo de las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (N.C.M.) incluidas en el Anexo I que,

con DOS (2) hojas, forma parte integrante de la presente resolución.

Art. 5 - Créase el Certificado de Importación de Productos Varios (C.I.P.V.), que será exigible exclusivamente para las solicitudes de destinación de importación definitiva para consumo para las mercaderías incluidas en el Anexo I de la presente medida.

Art. 6 - Para la tramitación de las solicitudes de emisión de los Certificados de Importación de Productos Varios (C.I.P.V.), el importador deberá observar el procedimiento establecido en el Anexo II que con NUEVE (9) hojas forma parte integrante de la presente resolución.

Art. 7 - La SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del MINISTERIO DE PRODUCCION, será la Autoridad de

Aplicación de la presente resolución, quedando en tal carácter facultada para realizar las interpretaciones de la misma y efectuar las aclaraciones que estime conveniente.

Art. 8 - Quedan exceptuadas de lo dispuesto en la presente norma aquellas mercaderías que a la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución se encuentren en alguna de las siguientes situaciones:

a) expedidas con destino final al territorio aduanero por tierra, agua o aire y cargadas en el respectivo medio de transporte;

b) en zona primaria aduanera por haber arribado con anterioridad al territorio aduanero.

Las excepciones aludidas en este artículo caducarán si no se registrare la solicitud de importación dentro del término de SESENTA (60) días corridos contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución.

Art. 9 - Exceptúase de la aplicación de lo establecido en la Resolución N° 820 de

fecha 30 de junio de 1999 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, a las mercaderías indicadas en los Artículos 1º, 2º, 3º y

el Anexo I de la presente resolución.

Art. 10 - La presente resolución comenzará a regir a partir de los VEINTE (20) días corridos, contados a partir de la fecha de su publicación en el Boletín Oficial.

Art. 11 - Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. - Débora Giorgi.

64

Anexo III - Nomenclaturas 9401 – 9403

65

66

Anexo IV - Acuerdo firmado por las cámaras de Brasil y Argentina

MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

ENTRE REPRESENTANTES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE DE MADERA DE

ARGENTINA Y BRASIL

Entre la ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO

(AVIMÓVEL), en representación de la industria del mueble de la República Federativa de

Brasil y la FEDERACIÓN ARGENTINA DE LA INDUSTRIA MADERERA Y

AFINES

(FAIMA), en representación de la industria del mueble de Argentina, ambas denominadas en adelante 'LAS PARTES', acompañados por representantes de los gobiernos de ambos países, se conviene en celebrar el presente MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO, con el objetivo de llegar a un acuerdo sobre las exportaciones de muebles de madera brasileñas que ingresan a la Argentina.

En este marco, las partes ACUERDAN lo siguiente:

1. ALCANCE. El presente acuerdo comprende a los productos, cuyas posiciones desagregadas a nivel del Sistema Informático María.
 2. VIGENCIA. El período de vigencia del acuerdo se extiende desde el 1° de enero de 2009 hasta el 31 de diciembre de 2009. El acuerdo podrá ser renovado por LAS PARTES en el año 2010, para lo cual se deberán pautar reuniones a partir del mes de octubre de 2009 a los efectos de acordar las condiciones de renovación.
 3. CANTIDADES. Las exportaciones brasileñas de las mercaderías que forman parte del presente acuerdo no excederán las unidades que figuran en el anexo presentado, durante el período de vigencia del mismo. Dichas cantidades o los saldos remanentes a la fecha de la firma del presente acuerdo, se distribuirán de acuerdo con las proporciones mensuales comercializadas durante el año 2008.
 4. MONITOREO. LAS PARTES solicitarán a sus respectivos gobiernos que procedan a monitorear en forma conjunta el cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la Comisión Bilateral de Monitoreo del Comercio Argentina-Brasil. Dicho monitoreo tendrá por objetivo generar mecanismos de alerta temprana y se realizará con una periodicidad mensual, quedando LAS PARTES sujetas a la aplicación de las medidas que se consideren necesarias para evitar el incumplimiento de los compromisos asumidos.
 - 67
 5. OTROS. Las PARTES se reunirán periódicamente tanto a los efectos de monitorear la evolución del comercio bilateral y el cumplimiento de los compromisos asumidos, como así también para tratar aquellos temas que consideren de importancia para el desarrollo de la industria regional de muebles de madera, tales como las políticas comerciales externas, las negociaciones internacionales y demás asuntos que afecten a la producción y las inversiones en ambos países.
- De conformidad, LAS PARTES firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, a los 21 días del mes de mayo de 2009.

Anexo V – Cuestionario de Investigación de Campo
Investigación de campo para Trabajo Final de Tesina
De Andrés J. Panattoni

Cuestionario anónimo

- 1) ¿Qué cantidad de empleados trabajan en su empresa?**
a) Menos de 50 b) Entre 51 y 100 c) Entre 101 y 150 d) Mas de 151
- 2) ¿Está conforme con la actualidad económica del país?**
a) Muy conforme b) Conforme c) Poco conforme d) Inconforme
- 3) ¿Cuál fue el período de años de mayor éxito de su empresa desde sus inicios?**
Desde.....Hasta.....
- 4) Con respecto a las características de su empresa ¿Es esta de tipo familiar?**
a) Si b) No
- 5) ¿Ha hecho alguna inversión importante en los últimos 5 años?**
a) Si b) No
- 6) En caso de ser positiva la pregunta nº 5, ¿Ha necesitado de apoyo financieros para hacerlo?**
a) Si b) No
- 7) ¿Cuenta con personal exclusivamente dedicado a la lectura de mercados y la posibilidad de que estos se modifiquen?**
a) Si b) No c) Parcialmente
- 8) ¿Está de acuerdo con las políticas de protección industrial que se han tomados a partir de la crisis de 2001?**
a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) Poco de acuerdo d) En desacuerdo
- 9) ¿Ha modificado o implementado nuevas estrategias comerciales luego de la crisis de 2001?**
a) Si b) No

10) En caso de ser positiva la respuesta anterior, ¿Puede comentarnos brevemente que cambios ha realizado en la estrategia que hasta ese momento perseguía?

.....

...

.....

...

.....

.....

.....

.....

11) Complete el siguiente gráfico

Le pedimos por favor comente que grado de conocimiento posee de los distintos conceptos mencionados. Siendo 5 el mayor grado de conocimiento, por favor marque con una X su respuesta.

- Concepto 1 2 3 4 5**
- Diferenciación
 - Posicionamiento
 - Marketing directo
 - Diversificación
 - Marketing viral
 - Penetración de mercado

12) ¿Cuál cree que es el motivo principal del crecimiento del sector a partir de la ya mencionada crisis de 2001?

- a) Óptimas decisiones estratégicas en el momento correcto
 - b) La rápida adaptación al mercado emergente
 - c) Políticas gubernamentales aplicadas en defensa de la industria nacional
 - d) Devaluación y cese de grandes volúmenes importaciones.
 - e) Otro.....
-
-
- Rta: (puede optar por varias opciones).....