

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Cs Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Tesina Título

“Problemas de productividad/competitividad
en la industria del mueble”

Alumno: Mauro Ramosmauroramosgm@gmail.com
Domicilio: España 2063 – Casilda
Teléfono: 03464 -15680440
Tutor de contenido: Rubén Pavetto
Tutor metodológico: Ana María Trottini

Agosto 2013

Índice

	Página
<u>Introducción</u>	3
<u>Capítulo I</u>	
Análisis foda.....	5
Marco teórico.....	5
<u>Capítulo II</u>	
Marco histórico.....	16
<u>Capítulo III</u>	
Sector exterior.....	20
Cuestionario.....	26
Entrevistas.....	27
Resultados.....	45
<u>Conclusiones</u>	47
<u>Propuesta</u>	49
<u>Bibliografía</u>	63

Introducción

El tema elegido para analizar en esta tesina es: “Problemas de productividad/competitividad en la industria del mueble argentino”

Desde hace mucho tiempo la industria del mueble sufre problemas de productividad en épocas de crecimiento económico y al mismo tiempo problemas de competitividad a la hora de enfrentar competidores externos, ya sea a través de la importación de productos o bien ante la posibilidad de exportar hacia otros países.

En la actualidad, el creciente nivel de ventas, provocó que la industria se vea demorada en su entrega de mercadería como hacía muchos años no ocurría. La falta de competitividad no es un inconveniente hoy, ya que la colocación de barreras para-arancelarias a la importación de muebles, benefició profundamente a la industria. La competitividad en el exterior no es un tema de mayor importancia, ya que la producción nacional se utiliza para abastecer en gran porcentaje al mercado interno.

Tenemos la necesidad de indagar cuáles son los motivos por los que la productividad en esta industria no está al mismo nivel que la demanda, debemos verificar qué acciones realizaron en otros países para llegar a ser más competitivos a escala mundial. Tendremos que evaluar si la República Argentina está en condiciones de lograr, en un mediano o largo plazo, competir de igual a igual con sus competidores regionales más fuertes.

Con el problema central evaluaremos el conglomerado productivo de muebles del sur de la provincia de Santa Fe, Argentina, región ubicada unos 300 kilómetros al noroeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La realización de este trabajo destacará los errores cometidos en la industria y que la llevaron a su actual condición. Por lo que intentaremos analizar diferentes herramientas de marketing que se pueden aplicar a la industria para corregir sus deficiencias.

Nuestro objetivo general es el de detectar si la falta de inversión en herramientas de marketing y gestiones el impedimento para mejorar competitividad y productividad del sector.

Para poder comprobar dicho impedimento, expresamos diferentes objetivos específicos que nos ayudaran a llegar a dicha conclusión, estos son los de:

Describir la situación actual del sector de la industria del mueble en la provincia de Santa Fe; analizar la situación comercial de Argentina con respecto a la balanza comercial del sector; detectar las condiciones político/económico/sociales del sector que influyen sobre el mismo; analizar el nivel de inversión pública y privada para detectar si es este el motivo que impide mejores rendimientos; elaborar conclusiones para lograr realizar una propuesta superadora que lleve a optimizar el desarrollo de la industria del mueble en la región estudiada con proyección a otras regiones.

La hipótesis que pretendimos demostrar cuestiona si “La falta de inversión en herramientas de marketing y gestión afecta el nivel de productividad y competitividad del sector del mueble e impide mejorar la industria”

La metodología utilizada fue la descriptiva para así desarrollar claramente la situación del sector, y exploratoria para indagar en posibles soluciones que conduzcan a optimizar los rendimientos

Las técnicas que aplicamos según nuestro punto de vista fueron: el análisis bibliográfico como fuente de conocimiento e información; la entrevista en profundidad para conseguir testimonios de actores relevantes sobre el tema, de quienes pudimos obtener información muy valiosa para nuestra investigación y para elaborar nuestras conclusiones y aportes.

Capítulo I

Análisis FODA de la Industria del Mueble

Utilizamos el análisis FODA para conocer la situación actual del sector, ya sea evaluando el ambiente externo como realizando un análisis interno del mismo. Su sigla hace referencia a las *fortalezas* y *debilidades* que se deben detectar internamente; y a las *oportunidades* y *amenazas* que nos ofrece el entorno y de las cuales tenemos que ser conscientes. Este es el punto de partida si nos interesa saber dónde estamos situados en el ambiente competitivo y a donde queremos llegar.

Matriz FODA

FORTALEZAS:

- 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.
- Mantener en creciente aumento la participación en el 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:

- Aumentos de precios de materias primas y/o mano de obra directa.
- Presión tributaria.

Marco teórico

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

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 por 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 macro-ambiente: son fuerzas extrañas a la empresa que afectan las transacciones de la firma en el mercado, básicamente son cuatro; economía, tecnología, legislación y cultura.

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, determina e influye 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 qué forma afectan a la empresa, cómo se pueden detectar y analizar y por supuesto, qué tipo de acciones se pueden realizar para contrarrestarlas o influirlas, si es que esto es posible, estas variables son:

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 gaseos satisfacen la sed de los consumidores, pero en cuanto al mercado no compiten directamente entre sí.

En el sector industrial mueblero del sur de Santa Fe 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.

Muchos de los pequeños productores son los que se vieron 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 permitió 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 región disminuyó la cantidad de productores, sobrevivieron 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 y pocas veces que estas empresas intentaron unirse para generar ideas conjuntas, o armar planes estratégicos al que cada uno aporte lo mejor de sí para sacar adelante el tan importante y necesario sector mueblero para la economía de dicha zona. En síntesis, todos los empresarios idealizaron la famosa frase *sálvese quien pueda*.

Tendencias económicas

Es indiscutible que estas son difíciles, sino 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 que se produjeron desde el año 2002 a esta parte beneficiaron a nuestro sector de estudio o bien fueron bien resueltas con éxito.

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.

Es a partir de ese 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.

Este fenómeno mundial, hizo posible que la actividad económica número uno del país se viera fuertemente beneficiada, los productores multiplicaron

susingresos, 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.

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

Para esta variable puede que no encontremos directamente grandes impactos en la industria, sí consecuencias que generaron aquellos cambios de tipo económicos en la sociedad. No se desataron fenómenos naturales de gran importancia que podrían llegar a modificar el sector drásticamente, como pueden ser incendios de grandes escalas en los sectores primarios de donde proviene la materia prima esencial.

Sí 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 importados.

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, 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 sí 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.

Cambios tecnológicos: que modifiquen el andar de una economía o de un sector de ésta, drásticamente. Nuevos procesos, nuevos materiales o simplemente nuevas herramientas que modifican de raíz la actividad del sector.

Para esta variable observamos que no se desarrollaron tecnologías capaces de influir en la industria a tal punto que se deban tomar decisiones determinantes al respecto. Sí sucedió que algunas de las empresas que componen el sector en estudio, invirtieron fuertemente en nuevas maquinarias para mejorar sus procesos de producción, tanto en tiempo como en calidad y cantidad.

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

Consumidores o usuarios: 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 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, al ser ésta tal vez la variable más controlable de las no controlables, creemos que fue 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

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

Existe un vasto número de productos que puede adquirir el consumidor, los cuáles 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: sí 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 estabese, 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.
3. Dominio de la mujer: en este caso, la mayoría de las decisiones las tomala mujer.
4. Sincrética. La mayoría de las decisiones las toma conjuntamente lapareja.

En un momento dado, todos los tipos de familia pueden encontrarse, auncuando las proporciones relativas pueden fluctuar. El tipo de producto y qué sepiensa 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 ypequeños usuarios. La proporción de compras también se ve afectada por latemporada. Las ofertas y descuentos de fuera de temporada pueden ser utilizados para nivelar la demanda. Las compras de los consumidores también varían en lo referente 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 estos diferentes tipos:

Asociados con el comprador:

1. Culturales: cultura, subcultura, clase social.
2. Sociales: grupos de referencia, roles y estatus.

3. Personales: edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y auto concepto.

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

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

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.

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

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:

Se 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 aprendió 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 qué, dónde y cuándo 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.

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 forman 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.

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 el que 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 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	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
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

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.

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:

Viene de la palabra market (mercado): lugar donde se negocian productos/servicios.

Mercadeando:

Acción y efecto de negociar productos/servicios.

Existen muchas definiciones de marketing y éstas fueron 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, amplió su concepto de marketing de 1954 a 1973, veamos:

- 1949: Paul Manssur: marketing es la entrega de un nivel de vida.
- 1953: MalcomMcNair: 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 sí 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 es la herramienta que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Esta herramienta es conocida 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 cuatro "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.

Competitividad:

Michael Porter afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una *unidad de trabajo o de capital*. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo

Capítulo II

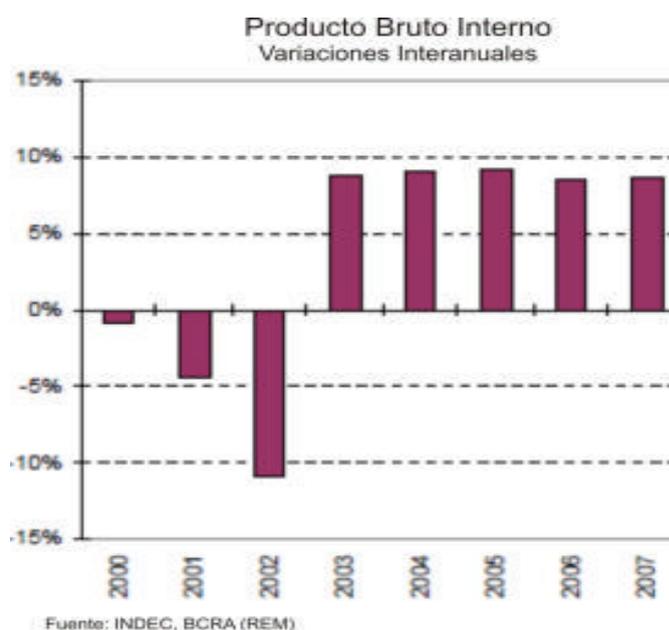
Marco histórico

Crecimiento del sector pyme desde el año 2003 hacia la fecha

La inevitable devaluación de principios del año 2002, conjuntamente con la corrección macroeconómica y la posterior estabilización, dieron lugar a la recreación de incentivos que favorecieron el desarrollo industrial. Nos referiremos, por lo tanto a los resultados de la industria en ese contexto, y en particular a los correspondientes a las PYMES.

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 constantemente cada 5 años.

Gráfico N° 2: Crecimiento del Producto Bruto Interno



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.

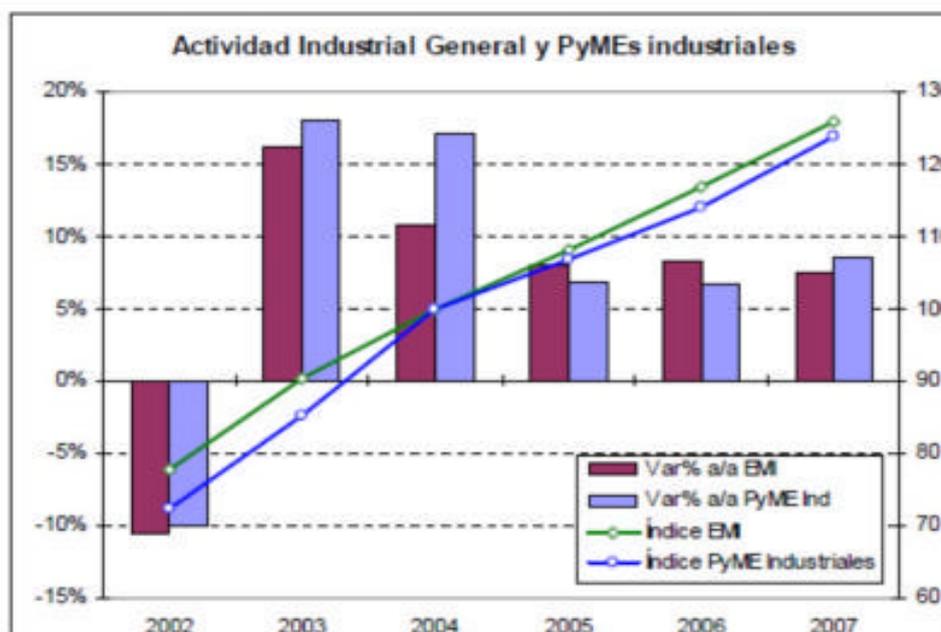
Durante los últimos años mejoraron también varios de los indicadores clave de sostenibilidad macroeconómica:

- 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 crecieron a tasas mayores que el promedio general de la industria entre 2002 y 2007.

Gráfico N° 3: Actividad Industrial general y Pymes Industriales



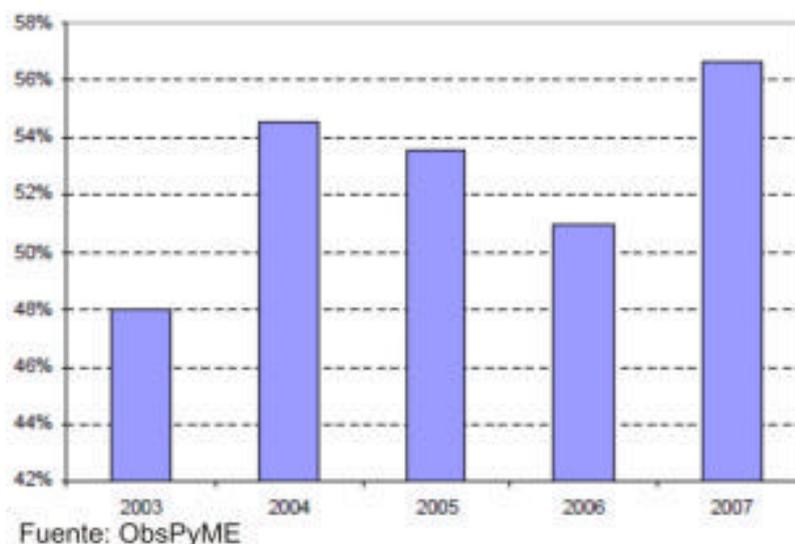
Fuente: INDEC, ObsPyME

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 realizaron inversiones anualmente, notando que, 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 más cercanas a la gran empresa, invierten más que las pequeñas. El objetivo principal de la inversión fue el aumento de la capacidad instalada. 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.

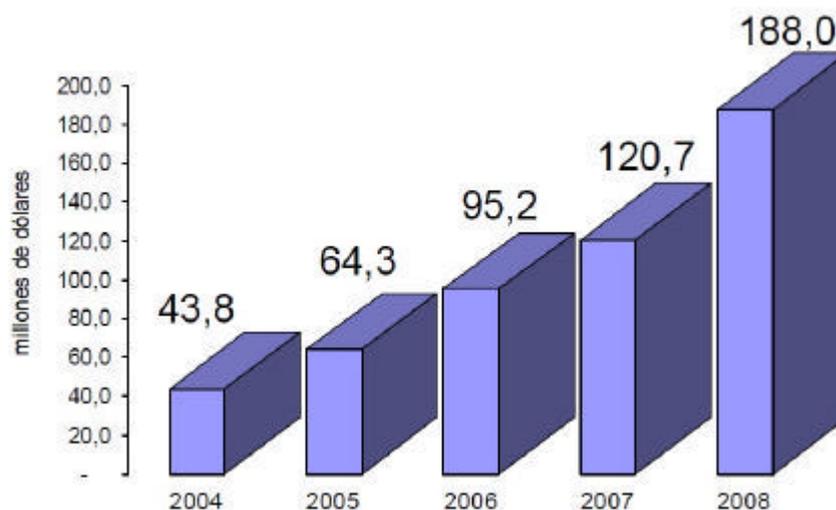
Gráfico N° 4: Proporción Pymes industriales inversoras
Proporción PyMEs industriales inversoras



En 2010, los volúmenes exportados por las PYMES 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.

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, con precios mucho más competitivos y diseños más innovadores.

Gráfico N° 5: 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 del 300% con variaciones interanuales promedio del orden del 44%.

Capítulo III

Sector Exterior

Mercado Externo

Analizamos ahora la competencia proveniente desde el mercado exterior.

Relaciones gubernamentales: para Philip Kotler, esta variable debe dejar de ser incontrolable para pasar a ser controlable, y propone para esto que 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 realizamos. Fueron fundamentales aquellos artilugios de fronteras que impidieron el ingreso desmedido de productos desde el exterior, más precisamente desde Brasil, como ya hicimos mención.

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 vemos y ahondamos más adelante sobre este tema.

Como no es ajeno a otros sectores, los fabricantes de muebles de nuestra región padecieron 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 de origen Brasileño y Chino principalmente, también ingresó mercadería de este tipo desde Malasia, Vietnam, Indonesia, India, 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 sí, como pocas veces, el sector mueblero decidió unir fuerzas para pugnar contra el competidor 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 consistió en:

- La actualización de los valores criterio, para las posiciones arancelarias de las partidas 9401 y 9403 de la Nomenclatura Común del MERCOSUR.
- 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 re-estructuración, en diseño y por último demostrar un desarrollo sustentable y sostenido en el mediano plazo.

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. 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 vemos como crecieron en consecuencia algunos valores:

- Aumento de la mano de obra directa en 23 %.
- Aumento considerable 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, no 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 knowhow, calidad, 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, a través de más tecnología.



Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)



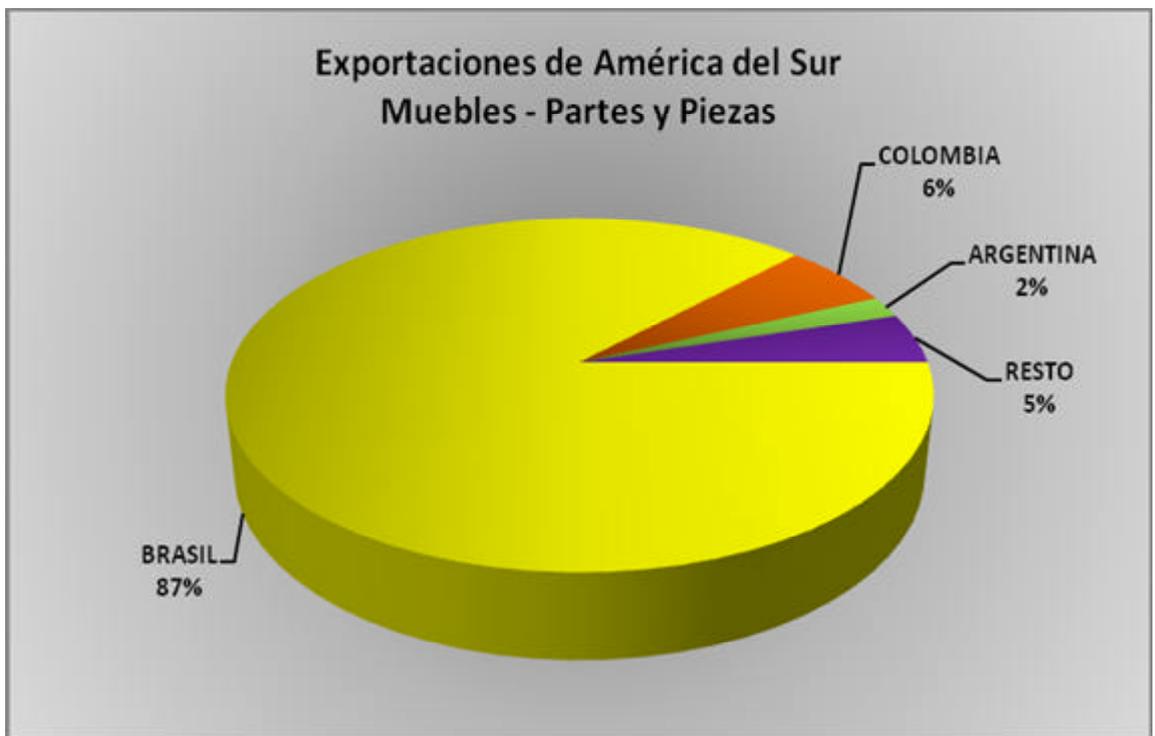
Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)

INFORME IMPORTACIONES DE MUEBLES												
Total de Origenes												
POSICIONES ARANCELARIAS	AÑO			VARIACION 08/09		VARIACION 09/10		VARIACION 10/11				
	2008	2009	2010	2011	%	US\$	%	US\$	%	US\$		
9403.10.00 - METAL OFICINAS	3.473.467	2.109.199	2.291.940	3.641.343	-39,28	1.364.268	8,66	-182.741	58,88	-1.349.403		
9403.20.00 - DEMAS METAL	16.217.461	8.065.649	10.299.844	10.584.176	-50,27	8.151.812	27,70	-2.234.195	2,76	-284.332		
9403.30.00 - MADERA OFICINAS	6.751.819	2.698.622	2.884.505	1.026.436	-60,03	4.053.197	6,89	-185.883	-64,42	1.858.069		
9403.40.00 - MADERA COCINA	6.985.901	4.440.028	4.606.816	4.066.263	-36,44	2.545.873	3,76	-166.788	-11,73	540.553		
9403.50.00 - MADERA DORMITORIO	15.466.920	9.155.630	11.193.489	8.980.778	-40,81	6.311.290	22,26	-2.037.859	-19,77	2.212.711		
9403.60.00 - DEMAS MADERA	24.341.325	11.320.005	15.588.653	11.907.640	-53,49	13.021.320	37,71	-4.268.648	-23,61	3.681.013		
9403.90.00 - PARTES GENERAL	8.142.952	3.256.297	1.998.474	3.100.548	-60,01	4.886.655	-38,63	1.257.823	55,15	-1.102.074		
DIFERENCIA TOTAL	81.379.845	41.045.430	48.863.721	43.307.184	-49,56	40.334.415	19,05	-7.818.291	-11,37	5.556.537		
BRASIL												
POSICIONES ARANCELARIAS	AÑO			VARIACION 08/09		VARIACION 09/10		VARIACION 10/11				
	2008	2009	2010	2011	%	US\$	%	US\$	%	US\$		
9403.10.00 - METAL OFICINAS	52.015	76.369	0	38.728	46,82	-24.354		76.369		-38.728		
9403.20.00 - DEMAS METAL	1.043.022	825.730	523.041	248.284	-20,83	217.292	-36,66	302.689	-52,53	274.757		
9403.30.00 - MADERA OFICINAS	5.132.092	1.747.210	2.158.038	577.199	-65,96	3.384.882	23,51	-410.828	-73,25	1.580.839		
9403.40.00 - MADERA COCINA	6.017.455	3.664.807	4.315.820	3.011.497	-39,10	2.352.648	17,76	-651.013	-30,22	1.304.323		
9403.50.00 - MADERA DORMITORIO	14.729.553	8.788.149	10.775.522	6.241.754	-40,34	5.941.404	22,61	-1.987.373	-42,07	4.533.768		
9403.60.00 - DEMAS MADERA	16.143.013	7.313.731	10.351.720	5.349.829	-54,69	8.829.282	41,54	-3.037.989	-48,32	5.001.891		
9403.90.00 - PARTES GENERAL	2.387.475	1.226.923	1.116.503	1.635.917	-48,61	1.160.552	-9,00	110.420	46,52	-519.414		
DIFERENCIA TOTAL	45.504.625	23.642.919	29.240.644	17.103.208	-48,04	21.861.706	23,68	-5.597.725	-41,51	12.176.164		

Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)



Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)



Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)

PAÍS RECEPTOR	TOTAL FOB	%
USA	80.616.560	14%
FRANCIA	66.333.907	11%
R. UNIDO	65.564.700	11%
CHILE	36.044.827	6%
ANGOLA	35.899.372	6%
ESPAÑA	30.098.205	5%
ARGENTINA	28.487.246	5%
RESTO	249.204.634	42%
TOTAL	592.249.452	



Fuente: Faima (Federación argentina de la industria de la madera y afines)

CUESTIONARIO

Utilizamos el cuestionario para obtener información directa de los actores principales del sector. De esta manera dejamos de lado por un momento las estadísticas para introducirnos en la realidad que atraviesa la industria del mueble, recolectando información muy valiosa.

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?
- 2) La evolución del mercado interno, ¿favoreció su crecimiento como empresa?
- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?
- 4) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?
- 5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?
- 6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo
 - Investigación de mercados
 - Planificación de ventas – Comparación interanual
 - Definición de objetivos
 - Investigación y desarrollo
 - Análisis de valor
 - Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta.
 - Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado.
 - Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.
- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.
- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

ENCUESTA N°1

1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

En los últimos diez años hemos crecido un 50% aproximadamente en cuanto a metros cuadrados y maquinaria se refiere.

2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, sobre todo a partir del año 2003 donde la economía comenzó a mejorar y se sostuvo con altibajos hasta la actualidad.

3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Si, la dificultad de conseguir personal idóneo y responsable, el alto costo de producción interno.

4) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

No, nunca.

5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que utilizó o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual
- Definición de objetivos
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.
-

7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de qué manera.

8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

No las considero beneficiosas. Por ese motivo no las puse nunca en práctica.

Daniel Schabulli – La Artesanal S.R.L

ENCUESTA N°2

1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Se invirtieron alrededor de \$6.000.000 en maquinas y galpones. Duplicamos el área productiva.

2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, por supuesto. La medida más significativa para nosotros fue el plan de sustitución de importaciones impulsado por el gobierno nacional hace algunos años. Ese fue un quiebre que nos facilitó el crecimiento y por el cual se tomo la decisión de seguir apostando fuertemente a crecer como empresa y no destinar nuestros fondos a otro tipo de negocio.

3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Sí. Lamentablemente a pesar de haber un cierto impulso por el gobierno por el hecho de necesitar aumentar el saldo de exportaciones, no vemos una clara política de estado en cuanto a este tema. Por lo que no hay ciertas facilidades en cuanto a capacitación e información para las pymes que ven muy lejos el horizonte del mercado internacional. Además los costos en dólares son muy elevados en la actualidad y la escala de producción en argentina, si bien ha crecido mucho, todavía no esta a la altura de la demanda internacional, ya que se suelen concretar operaciones muy grandes una vez logrado el lazo con importadores de otros países.

4) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Sí, estamos intentando profesionalizar el manejo de la empresa

5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

No podría cuantificarlo en %. Pero se invirtió en capacitación para el personal de ventas, y por otro lado se incorporó software de gestión.

6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual (X)
- Definición de objetivos (X)
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta (X)

- Marketing directo: Acciones publicitarias(X), promociones (X), evaluación del mercado.
 - Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.
- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

Se realizaron planificaciones de ventas tomando el registro de años anteriores, y también intentamos trazar una línea de evolución de cada zona teniendo como parámetros ciertos factores de crecimiento como ser: crecimiento del parque automotor, crecimiento de la población, crecimiento del sueldo promedio, entre otros.

- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Todas las herramientas de marketing y gestión son beneficiosas para una empresa. Pero a veces es necesario decidir entre una u otra, ya que no siempre es posible aplicarlas todas al mismo tiempo. Además es común en este tipo de empresas familiares, chocar contra modelos mentales que las consideren innecesarias y costosas.

Rubén Maffioli – Muebles Orlandi

ENCUESTA N° 3

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Luego de superar la crisis de los años 2001/2002, la empresa no detuvo su crecimiento. En el año 2007 inauguramos una planta nueva en el área industrial de Casilda, duplicando así nuestra superficie cubierta. Recientemente incorporamos una nueva nave dentro del mismo parque industrial por lo que nuestra superficie hoy setriplicó con relación a aquellos años. Al mismo tiempo que agrandábamos nuestros metros cuadrados, también hubo que ir incorporando maquinaria nueva y mas personal.

- 2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, por supuesto, ya que toda nuestra producción se vende en Argentina. Por aquellos años de fuerte recesión intentamos abrir nuevos mercados en países como México y Costa Rica, pero en el momento en que se podrían haber concretado operaciones importantes, se reactivo el mercado interno y lamentablemente no pudimos abastecer a aquellos mercados. Actualmente se está reviendo la posibilidad de resurgir ese trabajo que habíamos hecho para diversificar nuestra masa de clientes y así nuestro riesgo antes una eventual recesión del mercado local.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Sí, una de esas dificultades, aunque no sea muy nombrada es nuestra imagen como país y como empresarios. Lamentablemente somos muy mal vistos en los demás países. Otro inconveniente que tuvimos para concretar exportaciones fue el tipo de cambio fluctuante. El hecho de tener que fijar un precio en dólares, cuando no sabemos cual será la cotización en los próximos meses puede terminar siendo una problemática a la hora de tener que entregar mercadería con márgenes muy reducidos o nulos como nos paso en el año 2003. Otra dificultad que veo es el costo de mano de obra en dólares, hoy en día somos un país caro para exportar, sobre todo muebles donde nuestro país vecino Brasil tiene menores costos y mayores escalas de producción.

- 4) ¿Invierte a menudo o ha invertido alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Si

- 5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

Si la comparamos con la inversión en maquinarias e inmuebles es muy escasa, pero planteamos como una necesidad, el ir incrementándola año a año.

- 6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:
- Investigación de mercados
 - Planificación de ventas – Comparación interanual (X)
 - Definición de objetivos
 - Investigación y desarrollo
 - Análisis de valor
 - Capacitación de personal de planta (X), administrativo y fuerza de venta.
 - Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones (X), evaluación del mercado.
 - Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.
- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

Planificamos nuestras ventas en base al historial de participación de cada zona y evaluamos con cada vendedor cuáles son los potenciales clientes a captar.

Capacitamos al personal de planta con asesores provistos por la empresa que nos vende las máquinas.

Tenemos establecido un porcentaje que damos como bonificación a aquellos clientes que realizan publicidades en sus localidades a través de mailings, diario, tv, radio.

- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Las considero necesarias y evaluamos incorporar algunas nuevas herramientas.

Edgardo Bartomioli – Table´s S.R.L

ENCUESTA N° 4

1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

No invertimos en los últimos años.

2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

La aparición de diversos competidores nos limitó a permanecer en el mercado

3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Sí. Falta de políticas de estado a largo plazo

4) ¿Invierte a menudo o ha invertido alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Incorporamos un programa para manejar la recepción de pedidos y la facturación.

5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual
- Definición de objetivos
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Rubén Dangelo – Onix 2000

ENCUESTA N° 5

1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Se incorporó un galpón nuevo que incremento en un 15% la fábrica.

2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, en los últimos años logramos incrementar las ventas, a pesar de esto decidimos no crecer tanto como empresa sino diversificar nuestras inversiones.

3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Nunca intentamos exportar, aunque sí observo que las empresas del rubro nunca lograron posicionarse en el mercado externo.

La falta de empresas serias y capaces de producir al nivel que el mercado exterior lo requiere.

4) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Solamente en software para procesar pedidos, pagos, comisiones por ventas.

5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual
- Definición de objetivos
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta (X), administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones (X), evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

Hacemos capacitación de personal cuando incorporamos gente nueva por reemplazo del mismo.

Las promociones consisten en descuentos para bajar stocks de aquellos productos discontinuados o aquellos que no rotan como lo esperado.

8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Las considero un gasto, ya que no creo que pueda mejorar nuestras ventas.

Miguel Ventura – MAV

ENCUESTA N° 6

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Duplicamos la superficie operativa

- 2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, fue nuestro pilar fundamental.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Sí. Esta empresa se dedica a exportar desde hace varios años. La empresa nació abasteciendo los locales propios y logró crecer a finales de los '90 cuando logró contactar a importadores de otros países, el más importante en EEUU. Es así que la empresa ganó varios premios en ferias en aquel país representada a través de esos importadores.

Actualmente seguimos exportando solamente para mantener nuestros clientes y para cumplir con los contratos contraídos, ya que los precios fijados en dólares junto al fuerte aumento de costos internos frente a un tipo de cambio que estuvo pisado por mucho tiempo y que actualmente se actualiza pero por debajo de lo que consideramos conveniente para nosotros, ha convertido al mercado externo en una plaza poco rentable para nosotros. Así fue que hace unos 4 años decidimos incorporar viajantes independientes que representen a Ilové en todo el país. Así creció nuestra participación en el mercado local.

- 4) ¿Invierte a menudo o ha invertido alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Si

- 5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

Fijamos la reinversión de un 4% de la facturación, para capacitar personal, realizar publicidades y asistir a las ferias del sector

- 6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas (X) – Comparación interanual (X)
- Definición de objetivos (X)
- Investigación y desarrollo (X)
- Análisis de valor (X)
- Capacitación de personal de planta (X), administrativo (X) y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias (X), promociones (X), evaluación del mercado.

- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.
- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

Planificamos ventas en relación a las ventas históricas.

Con los nuevos viajantes vendedores fijamos objetivos, no en relación a la cantidad de venta, ya que al ser mercadería Premium es muy rara la venta por impulso sino que suelen ser ventas para reposición. Sí fijamos la necesidad de ir agregando nuevos clientes en determinadas ciudades que no están siendo explotadas.

- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Por supuesto. Anteriormente dejábamos la publicidad y promociones en manos de los mayoristas, hoy somos nosotros lo que buscamos las mejores alternativas para publicitar y que esa pauta sea efectiva y rentable.

Hugo Techterman – Ivope

ENCUESTA N° 7

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Si bien nuestra empresa es nueva en el sector, ya que venimos de otro rubro, hemos logrado ingresar en el sector mueblero hace aproximadamente 2 años y desde ese momento no detuvimos el crecimiento, incorporando máquinas y agrandando nuestra superficie.

- 2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento cómo empresa?

Si, notablemente. En nuestro caso, decidimos ingresar al sector debido a que notábamos una carencia de oferta de muebles para baños, por lo que decidimos desarrollar algunos modelos de Vanitoris mientras seguíamos con nuestro fuerte que eran los accesorios para baño. Pero de a poco hemos volcado los esfuerzos hacia la producción de muebles y estamos viendo como paulatinamente la venta de muebles supera a la de nuestros productos anteriores.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Por ser nuevos y una pequeña empresa, no vemos en el corto o mediano plazo la posibilidad de exportar y por ende no puedo dar una opinión informada al respecto ya que no manejo información sobre el tema.

- 4) ¿Cuales considera que son esas dificultades?

- 5) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

No actualmente, aunque detectamos la necesidad de empezar a realizar acciones publicitarias, así como promociones.

- 6) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

Lo único que incorporamos al respecto es un software de gestión.

- 7) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual
- Definición de objetivos
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

- 8) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.
- 9) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Por supuesto que creo convenientes la aplicación de muchas de estas herramientas, muchas de ellas están implícitas pero no escritas como un manual de procedimientos. Lo pequeño de la empresa siempre ha provocado que las políticas, objetivos y demás decisiones se expresen de manera verbal. El hecho de sumar gente nueva a la empresa hace necesario empezar a plasmar todas las ideas y proyectos en papel, para poder tener reglas claras y que lleguen a todos, y también para seguir una línea y para poder controlar los resultados de la gestión.

Roberto Ramos – Sira (Muebles para baño)

ENCUESTA N° 8

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

La empresa creció fuertemente en los últimos 4 años, se aumento en un 80% la superficie productiva y se duplicaron las máquinas existentes.

- 2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

Si, nuestro crecimiento se debió al aumento de la venta a nivel nacional por las barreras a la importación de muebles y también por haber cambiado de política de venta, pasando de la realización de muebles a medida a la producción de placares estándar, lo cual aumento fuertemente nuestra facturación.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior?

Nunca se realizaron exportaciones, ni siquiera se han intentado contactos ya que somos una empresa que hace muy poco comenzó a producir en serie y no contamos con una producción tal como para abastecer al mercado externo. De todas maneras creo que el alto costo de producción interno en Dólares puede llegar a ser un impedimento.

- 4) ¿Cuales considera que son esas dificultades?

- 5) ¿Invierte a menudo o ha invertido alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Si

- 6) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

Es muy difícil medirlo en porcentaje, ya que el costo de una máquina nueva es muchísimo mas elevado que cualquier seminario de capacitación o incorporación de software.

- 7) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas (X) – Comparación interanual (X)
- Definición de objetivos (X)
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor (X)
- Capacitación de personal de planta (X), administrativo (X) y fuerza de venta (X).
- Marketing directo: Acciones publicitarias (X), promociones (X), evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

- 8) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

Planificación de venta: Lo realizamos cada año, hacemos una proyección del crecimiento pretendido y nos fijamos metas de corto plazo para alcanzarlo, así poder ir controlando el camino hacia el objetivo.

Análisis de valor: Siempre que sale un producto nuevo se evalúa el precio de nuestros principales competidores e intentamos evaluar cuanto está dispuesto a pagar un cliente por este producto. Como es muy difícil llegar al cliente final, tomamos las opiniones de nuestros clientes (revendedores) y luego de lanzado el producto evaluamos en base a las reposiciones si el valor es el correcto o hay que modificarlo.

Se le da a cada cliente el 2% de la facturación para que invierta en publicidad local. Las promociones se relacionan con un descuento para bajar el stock que menos se ha movido en el último tiempo.

- 9) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Las consideramos muy necesarias.

Viraró Amoblamientos – María Constanza Peralta

ENCUESTA N° 9

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

No creció la empresa en superficie de galpones. Si compramos algunas máquinas para aumentar la producción.

- 2) ¿La evolución del mercado interno, favoreció su crecimiento como empresa?

En parte si, aunque al realizar un producto de muy buena calidad y por ende con un precio elevado, nos beneficiamos con el crecimiento del mercado local por un lado, pero la pérdida de capacidad de compra de la gente por la alta inflación nos deja muchas veces fuera de las opciones de compra, que para suplir su necesidad termina eligiendo un artículo mas económico aunque sepa que lo nuestro es mejor y mas duradero.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Nunca nos metimos en ese mercado, pero por opiniones de colegas entiendo que no somos competitivos a nivel internacional en cuanto a precio.

- 4) ¿Invierte a menudo o invirtió alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

No.

- 5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

- 6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados
- Planificación de ventas – Comparación interanual
- Definición de objetivos
- Investigación y desarrollo
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta, administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de qué manera.

- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Las considero un gasto. Esta empresa siempre se manejo de la misma manera y no necesitamos de estas herramientas.

Mario Andreucci - Mar Muebles

ENCUESTA N° 10

- 1) ¿Cuál fue el nivel de inversión en su empresa en los últimos diez años?

Se duplicó la superficie productiva.

- 2) ¿La evolución del mercado interno, ha favorecido su crecimiento como empresa?

Si.

- 3) ¿Cree que existen dificultades a nivel nacional para ser competitivos en el comercio exterior? ¿Cuáles considera que son esas dificultades?

Sí. La prueba más clara de esto es la necesidad de poner barreras parancelarias a las importaciones de muebles provenientes de Brasil. En un libre mercado estaríamos "inundados" de muebles brasileros y como siempre ha pasado sería muy difícil lograr exportar.

- 4) ¿Invierte a menudo o ha invertido alguna vez en herramientas de marketing y gestión?

Si

- 5) ¿Qué porcentaje de la inversión realizada en los últimos años corresponde a tecnologías blandas (de gestión)?

No sabemos que % de las inversiones representa. Si podemos decir que aumentamos fuertemente las inversiones en gestión en relación a nosotros mismos.

- 6) Marque con una cruz aquellas herramientas de marketing que ha utilizado o que utiliza a menudo:

- Investigación de mercados (X)
- Planificación de ventas (X) – Comparación interanual (X)
- Definición de objetivos (X)
- Investigación y desarrollo (X)
- Análisis de valor
- Capacitación de personal de planta (X), administrativo y fuerza de venta.
- Marketing directo: Acciones publicitarias, promociones, evaluación del mercado, etc.
- Presupuestos: define el nivel de inversión para cada área.

- 7) Si utilizó algunas de las opciones mencionadas anteriormente, por favor detalle a continuación de que manera.

La investigación de mercado la realizamos nosotros mismos. Desarrollamos un cuestionario que volcamos de manera verbal en las entrevistas a nuestros clientes, y en base a esto evaluamos los parámetros pretendidos.

Planificamos las ventas con el objetivo primordial de superar el crecimiento esperado de la economía.

I+D: Este proceso lo realiza uno de los dueños de la empresa que está dedicado exclusivamente al desarrollo de productos.

Capacitamos al personal cuando se compra una máquina nueva.

- 8) ¿Considera que la puesta en práctica de dichas herramientas, pueden ser beneficiosas para su empresa?

Son muy beneficiosas.

Hugo Ferraro– IISA

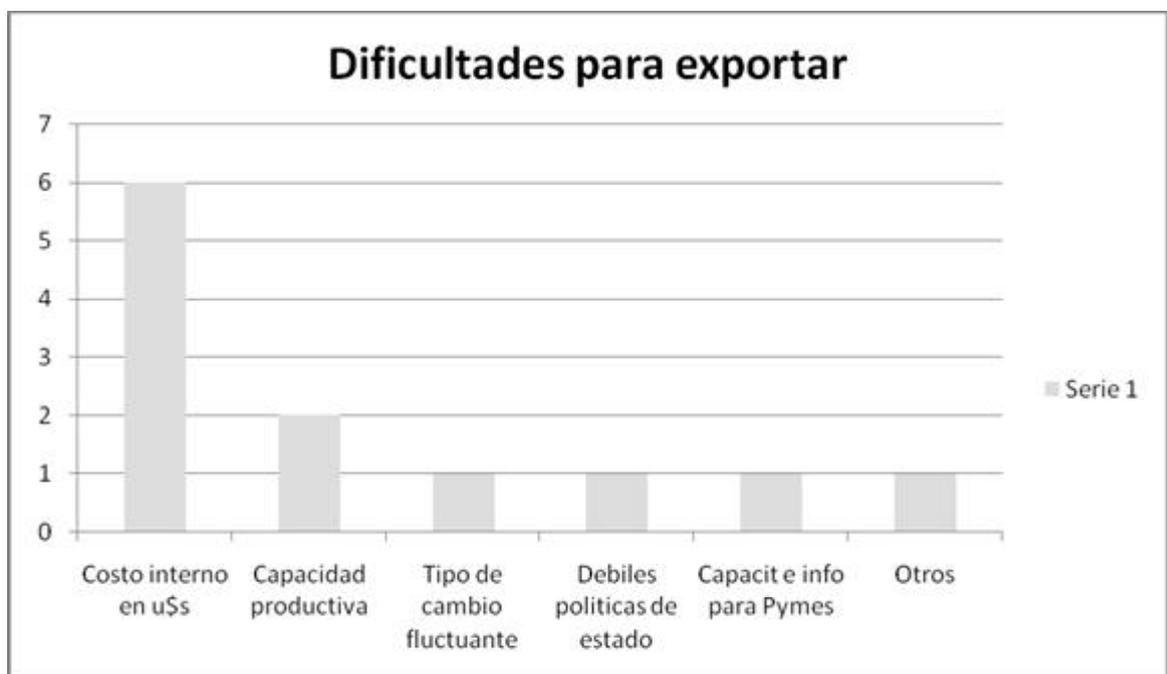
Resultados más relevantes de las encuestas

Podemos observar que la inversión en la industria en los últimos diez años fue importante. 7 de los 10 entrevistados crecieron más del 50% en capacidad productiva, mientras que 4 de ellos duplicó su capacidad.

La evolución de la economía nacional fue favorable en un 90%, siempre tomando el lapso de tiempo transcurrido desde la última crisis importante que sufrió el país a fines del año 2001.

Nueve de las diez empresas coincidieron en que existen dificultades a nivel país para lograr posicionarse en el comercio internacional, absteniéndose de responder una de ellas por no tener conocimientos al respecto.

Cuando indagamos en cuáles pueden ser estos motivos, los resultados fueron los siguientes:



Cuando consultamos por la inversión realizada en tecnologías blandas (de gestión) o en herramientas de marketing, la realidad es que la mayoría acepta que fue débil pero ante una serie de opciones, cada entrevistado comentó en cuales de ellas había alguna vez realizado una inversión:



Como podemos observar, las herramientas más utilizadas fueron: *capacitación de personal* y *planificación de ventas*, seguidas de cerca por *definición de objetivos* y *publicidad/promoción*.

Un dato a destacar es que solo uno realizó algún tipo de investigación de mercado y solamente dos utilizaron el análisis de valor. Este es un dato no menor, ya que habla de lo cerrado que suele ser el empresario de este sector. A simple vista se puede ver como las herramientas más usadas son aquellas que se confeccionan puertas adentro, y en la mayoría de los casos analizando información de carácter interno.

Conclusión

La falta de competitividad/productividad del sector mueblero del sur santafesino es un problema complejo, que depende de varios factores. Luego del trabajo realizado podemos emitir algunas conclusiones a las que logramos llegar. En base a las encuestas realizadas a personajes influyentes del sector (todos dueños o gerentes de empresas), pudimos saber que casi en su totalidad realizaron inversiones de capital para aumentar su oferta, la mayoría concretó grandes desembolsos de dinero, ya sea propio o a través de líneas de créditos. Este dato nos daría la pauta de que la capacidad productiva no es un problema a la hora de abastecer al mercado. Pero debido a la fuerte crisis acontecida durante fines de la década de 1990 que tuvo su explosión a finales de 2001, y que generó una fuerte recesión, las empresas no estaban preparadas para dar una importante oferta al mercado.

Durante aquellos años muchas empresas cerraron sus puertas, y otras tantas tuvieron grandes reducciones de personal y de capital para lograr subsistir. Esta realidad provocó que ante el efecto rebote de la crisis, momento en el cual la demanda comenzó a crecer, dichas empresas no tengan la capacidad de darle al mercado lo que este requería. Ante un crecimiento sostenido de la economía, la oferta nunca pudo alcanzar a la demanda, por lo que a pesar de la fuerte inversión realizada por los industriales, cuando la demanda tuvo sus picos más altos, estos no pudieron estar a la altura de las circunstancias.

Por otro lado, el hecho de invertir casi completamente en bienes de capital e infraestructura, conllevó a que en momentos en que el crecimiento se detuvo o fue menor al esperado, esas mismas empresas lograron hacer stock, al punto de pasar por breves momentos de preocupación ante la falta de ventas.

Sin duda hay una gran coincidencia entre los industriales, sobre lo favorable del crecimiento de la economía nacional, en relación a su crecimiento individual.

Así como el crecimiento del país fue influyente para muchos de ellos, también hubo fuerte acuerdo en cuanto a la existencia de dificultades para lograr exportar. Entre las más nombradas encontramos: *costo interno en dólares*, la gran preocupación es el aumento de los insumos y el costo de la mano de obra ante un dólar que tuvo un tipo de cambio prácticamente estancado durante mucho tiempo, y que recibió ajustes, siendo estos inferiores al aumento de la inflación. De esta manera no logramos tener un precio acorde al mercado internacional, quedando afuera ante cualquier negociación con otro país competidor.

La segunda característica elegida es la *capacidad productiva*. Nos demostró que algunos industriales llegaron a concretar exportaciones, pero el nivel de ventas que se puede lograr en el exterior es mucho mayor a cualquier venta interna, por lo

cual nuestra capacidad productiva no logra abastecer a ningún importador de otro país, que suelen trabajar con enormes volúmenes de mercadería.

También aparecen como dificultad: Falta de políticas de estado sostenibles y de largo plazo, capacitación e información disponible para pymes, imagen externa como país.

Vimos como la inversión en esta industria recae generalmente en bienes de capital, maquinarias, infraestructura. Si bien es uno de los pilares más importantes, sabemos también que la inversión en tecnologías blandas es una realidad muy necesaria, cada vez más en un mundo complejo y altamente competitivo. Esta realidad choca contra modelos mentales muy tradicionales que no creen o no conocen las nuevas herramientas disponibles para mejorar el desarrollo de sus empresas. Aquí vemos como el capital dispuesto para dichas herramientas es menor, muchas veces sin contar con un presupuesto claro. Se toman medidas sin un plan de inversión al respecto, incorporando por necesidad o por convencimiento, solo algunas de ellas sin una estructura armada.

Las más utilizadas son: planificación de ventas, definición de objetivos, capacitación de personal, publicidad/promoción. Vemos como muchas de éstas son puestas en prácticas cuando el nivel de ventas cae repentinamente. Mientras las ventas son importantes, el industrial de este sector suele poner sus esfuerzos y su dinero en aumentar la producción, sin convencerse o sin tomar conciencia de que la puesta en práctica de estos conceptos deben ser constantes, ya que muchas veces se requiere de tiempo para lograr resultados, y que no es tan directo como poner una máquina a producir, sino que se necesita un análisis previo y más importante aún, la recolección de información para trazar objetivos, medir resultados y proyectar logros.

Otra falencia es la falta de una visión integral hacia afuera. Vemos como los conceptos aplicados tienen que ver con mirar hacia adentro y compararnos con nosotros mismos. Pocos nos hablaron de I+D, análisis de valor, investigación de mercados, análisis de la competencia.

Con lo expuesto en las conclusiones podemos decir que el problema a resolver en la industria, es la incorporación de tecnologías blandas a las empresas, ya no como inversiones aisladas sino como políticas internas. Pero más importante aún, sería atacar aquellos modelos mentales que se quedaron con ideas que nada tienen que ver con las economías actuales, y que si no se modifican, en el corto o en el largo plazo, le causarán grandes problemas a cada una de dichas empresas.

Propuesta

Para mejorar la competitividad y productividad del sector, a nuestro entender, hace falta tomar varias medidas.

A la hora de intentar exportar, es necesario saber que nuestra capacidad productiva y costo de producción nacional, pueden dejarnos fuera de precio al momento de enfrentarnos con países más poderosos en esos aspectos, por ejemplo Brasil en nuestra región o algunos más importantes a nivel mundial como China.

Por lo tanto consideramos que es conveniente, por parte de los empresarios, dedicar sus esfuerzos a producir muebles de mayor calidad, para poder entrar a un segmento donde el precio no sea la variable más importante, y comiencen a considerarse otros atributos donde poder hacerse más fuertes.

En cuanto al mercado interno, actualmente no existe gran oferta de otros países por la limitación a las importaciones aplicadas por el estado argentino. Por tanto no se vislumbra la necesidad de tomar medidas al respecto. Pero en momentos donde el comercio con Brasil era de libre ingreso, la industria nacional se vio fuertemente afectada, sobre todo en el segmento de precio, aunque también en diseño y prestaciones.

Es importante tomar medidas antes de que esta situación se repita, pensando en que, quizás algún día, la comercialización con el país vecino sea nuevamente fluida. Es importante tomar prevenciones al respecto, ya que en otra época, dicha situación fue muy negativa para muchas empresas. Creemos que la industria debe generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que nos diferencien de los muebles importados. Si bien hoy están entrando a cuentagotas, son conocidos los modelos y precios de dicha mercadería.

Es sabida la dificultad de equiparar los precios de esos productos ya que las escalas de producción, sumadas a las ventajas establecidas por el gobierno del país limítrofe, lo hacen casi inalcanzable. Creemos conveniente desarrollar ventajas que excedan al precio; incorporar cuotas de calidad en la mercadería, sobretodo en este momento en el que la falta de competencia externa hace que el industrial se “relaje” en ese aspecto, y en el momento de volver a competir en igualdad de condiciones, las diferencias se vuelvan abismales.

Desarrollar nuevos diseños, pensar en y para el consumidor; conocer sus necesidades, sus opiniones y deseos; hacer un mueble argentino para argentinos. Que el cliente sepa que la empresa pensó en él a la hora de crear un producto y que éste se adapta a sus necesidades, a sus espacios y a sus hábitos y costumbres.

Hemos hablado en el transcurso de este trabajo de los modelos mentales de las personas que gerencian las empresas de este sector, coincidiendo muchas veces en un modelo que se caracteriza por no tener preparación previa, ya que muchos son los fundadores de éstas. Por consiguiente no ven con buenos ojos este valiosísimo recurso. Este sería un punto a trabajar. Hay que comenzar insistiendo en el cambio, concientizando a los empresarios de qué se trata, explicando y convenciendo, que el hecho no es cambiar totalmente de paradigma, sino que estamos hablando de agregar nuevas herramientas que vienen para sumar.

Normalmente el *viejo* empresario tiene muy claro los pasos a seguir, pero este modelo mental condiciona a la generación que va a tomar el mando más adelante, que probablemente no tenga todas las capacidades necesarias en dicho momento. Sea por falta de capacidad, por inexperiencia, o tal vez porque el hecho de no ser fundadores, sino continuadores, les haya allanado el camino para llegar a donde están, no tuvieron la necesidad de aprender muchos procedimientos que el día de mañana les será de utilidad.

En este punto considero desde mi formación como profesional que lo viable sería desarrollar un programa de capacitación a nivel gerencial impulsado desde la cámara empresarial del sector, apuntando a fortalecer este flagelo de la industria.

Los cursos o capacitaciones que proponemos realizar serían:

COMPETENCIAS GERENCIALES APLICADAS

Objetivos

- Internalizar herramientas funcionales del gerente actual.
- Desarrollar habilidades para el diseño, la planificación y el desarrollo de las estrategias gerenciales de acción y ejecución.
- Propiciar habilidades para la ejecución de una administración eficiente y desarrollo de los recursos empresarios.

Contenido Temático

- **COMPETENCIAS DE ACCION Y CAMBIO:**
 - Las fuerzas de acción para el cambio.
 - Reconocimiento de fuerzas y agentes resistentes al cambio.
 - El manejo de los conflictos en la organización.
 - Administración de cambios planeados.
 - Desarrollo activo organizacional.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Habilidades y competencias esenciales.
- Comunicación de instrucciones a los recursos humanos.
- Supervisión de tareas. Criterios y herramientas.
- Conducción de reuniones productivas.
- Administración eficaz del tiempo organizacional.

COMPETENCIAS DE PLANIFICACION:

- Definición de objetivos, planes, tareas y programas.
- Fases y procesos de planificación.
- Planificación operativa y estratégica.
- Análisis de puestos de trabajo.
- Sistemas de retribución.
- Inserción e inducción del personal.

COMPETENCIAS DECISORIAS:

- La toma de decisiones gerenciales.
- El modelo de decisiones óptimas.
- Modelos alternativos para tomar decisiones.
- La toma de decisiones de grupo.

Cantidad de Jornadas

- 10
- Duración 20 horas

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Objetivos

- Internalizar conceptos y herramientas de liderazgo y motivación sobre los equipos de trabajo y de autogestión.
- Iniciar en prácticas para el desarrollo y optimización de las habilidades de Liderazgo.
- Proveer de habilidades para la conducción de equipos.

Contenido Temático

- MOTIVACION:
 - Necesidad y motivación laboral y de autogestión.
 - Concepción sobre motivación.
- Las claves de la motivación humana y su aplicación en la empresa.
- Motivaciones e incentivos.
- Cómo motivar al personal.
- LIDERAZGO:
 - Perfiles y tipos de líderes.
 - Aspectos funcionales relevantes del líder.
 - Reconocer las diferencias entre liderar y conducir.
- Concepciones sobre liderazgo.
- Características del líder. Liderazgo y management.
- Estilos de liderazgo. Que es el liderazgo situacional, aplicaciones y ventajas.
- El reconocimiento de gestión.
- Pasos para un reconocimiento de gestión adecuado.
- La delegación eficaz: errores y aciertos en el proceso de delegación.
- Comunicación efectiva.
- La delegación eficaz.
- Equipos de trabajo motivados.
- El liderazgo en las organizaciones inteligentes.

- Visión compartida. El proceso de coaching.

Cantidad de Jornadas

- 10
- Duración 20 horas

GERENCIAMIENTO Y DELEGACION EFECTIVA

Objetivos

- Funciones, roles y aptitudes esenciales para los niveles gerenciales.
- Aprender a realizar un diagnóstico de las variables situacionales y organizacionales que afectarán y condicionarán la gestión, a los efectos de elegir el estilo de conducción más adecuado para cada situación y así lograr una delegación eficaz.
- Comprender la importancia de organizar su área de responsabilidad, fijar objetivos, determinar prioridades y planificar tareas.
- Conocer el proceso racional para tomar decisiones.
- Aprender a delegar y a utilizar herramientas de comunicación interpersonal para transmitir objetivos e instrucciones.
- Realizar un seguimiento de los colaboradores a cargo, mediante la supervisión y monitoreo del desempeño, aprendiendo herramientas prácticas para motivarlos y guiarlos hacia una mejora continua del rendimiento.
- Aprender a tratar y resolver conflictos, manejarse con personas problemáticas y gestionar cambios para alcanzar soluciones eficaces.
- Interactuar con los demás participantes a los efectos de enriquecerse con el intercambio de experiencias mutuas.

Contenido Temático

- El Gerenciamiento dinámico:
 - Funciones, roles, actitudes y aptitudes del gerente en la estructura empresarial.
- Cómo elegir el estilo de conducción más apropiado para cada situación.
- Análisis de los factores que afectan al estilo de conducción:
 - La cultura organizacional, el mercado, las habilidades y motivaciones del personal.
- Organización Gerencial:
 - Etapas y pasos para organizar su área de responsabilidad. Definir objetivos. Determinar prioridades. Herramientas para planificar las tareas. Factores de éxito para confeccionar un plan de trabajo. Determinar quienes son los clientes y proveedores internos.
- Análisis del proceso para tomar decisiones.
- La delegación eficaz:
 - La importancia de saber delegar.
 - Análisis de los obstáculos para delegar.
 - Pasos y estrategias para una delegación efectiva.
 - Cómo tratar la delegación a la inversa.
 - Como elegir a la persona en la cual se va a delegar.
 - Como comunicar los objetivos y tareas.
 - Diferentes posiciones de enfoque: Dirección por objetivos y Verticalista.

- Herramientas de comunicación interpersonal: Escucha activa. Comunicación asertiva. Dar instrucciones. Ampliar la intervención del otro. Empatía. Denegar peticiones. Cómo gratificar.
- Como tratar a las personas de acuerdo a su desempeño.
- Como aplicar medidas de ajuste motivadora.
- Como interactuar en el trato con personas problemáticas.
- Análisis de herramientas de motivación.
- Como aplicar el elogio, el regaño y la disculpa.
- Análisis de los diferentes estilos para tratar los conflictos con el personal: cuando negociar, cuando imponerse, cuando evitar los conflictos, cuando pactar.
- Como generar e incluir hábitos de cambio.
- Los conflictos con el puesto de trabajo y las personas. Rol resolutivo y de mediador.
- Análisis de los diferentes estilos para tratar los conflictos con el personal:
 - Cuando negociar, cuando imponerse, cuando evitar los conflictos, cuando pactar.

Cantidad de Jornadas

- 8
- Duración 22 horas

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Introducción

Este Curso brinda herramientas para mejorar el clima interno de la empresa, a la vez entrega herramientas para agilizar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo. Elementos importantes para reducir los conflictos de la mala comunicación y para garantizar que la comunicación en las organizaciones fluya en forma clara y organizada.

Objetivos

- Comprender la comunicación como parte fundamental en el desarrollo empresarial.
- Saber dinamizar y animar eficazmente al grupo de trabajo.
- Conocer cómo se planifica e implementa un proceso de comunicación Institucional.
- Aplicar las técnicas comunicacionales para motivar al grupo de trabajo.

Dirigido a

- Directores, gerentes, supervisores, vendedores, administrativos y todas aquellas personas con responsabilidades en la empresa.
- Todos aquellos profesionales que estén interesados en adquirir los conocimientos necesarios para mejorar la comunicación interna.
- Profesionales de todas las áreas que estén interesados en familiarizarse con las técnicas.
- Todas las personas que deban transmitir conocimientos a grupos de personas en empresas.

Contenido Temático

- Características generales de la comunicación
- Tipos de comunicación dentro de la empresa
- Conflictos típicos por “malos entendidos”
- Técnicas de resolución de conflictos
- Empatía y escucha activa
- El buen uso del correo electrónico
- El rumor dentro de la empresa
- Personalidades difíciles para relacionarnos
- Técnicas para gestionar las emociones
- La importancia de desarrollar habilidades sociales
- La inteligencia emocional y la comunicación eficaz
- Introducción a la P.N.L (Programación Neurolingüística)
- El maltrato laboral o Mobbing
- Los prejuicios
- Herramientas de comunicación institucional

Metodología de trabajo

Tanto la teoría como las diversas dinámicas y técnicas propuestas durante las clases conforman una formación vivencial. Así, los participantes conocen por experiencia propia todo un conjunto de herramientas adecuadas para llevar a cabo una formación efectiva.

- Exposición conceptual
- Análisis y resolución de casos
- Consignas

Duración 12 hs

PROGRAMA EJECUTIVO EN SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Fundamentos

Sólo el 10% de las empresas familiares que se fundan llegan a sobrevivir en su tercera generación. En estas empresas se conjugan tres elementos patrimoniales; el de la familia, el de la empresa y el de los accionistas – no familiares-. Esto complejiza las relaciones dentro de ambas instituciones: la familia y la empresa. La consecuencia inmediata de los conflictos por intereses y por el factor emocional en muchos casos, termina en la disolución de vínculos. Sin embargo el porcentaje de empresas familiares respecto del total, es muy alto en todos los países; esto implica que el conocimiento de las prácticas de supervivencia es un imperativo tanto para las familias como para la sociedad en su conjunto.

Objetivos Generales

- Conocer las problemáticas más habituales de la empresa familiar.
- Comprender la necesidad de la rigurosidad del gobierno de la empresa, su gestión y las estrategias de sucesión.
- Preparar escenarios de negociación en el seno de la familia ligada a la empresa, como así, de un familiar derecho – habiente que no forma parte de la misma.
- Entender la importancia vital de la firma del protocolo.

Público a Formar

- Todos los miembros de una empresa familiar, los propietarios, el entorno familiar y los sucesores. Los gerentes.

Metodología

La cursada tendrá un carácter teórico y práctico. Se tratarán casos reales aportados por el docente y se debatirá sobre la casuística que deseen aportar los propios alumnos. Esto último bajo las reservas de identidad y privacidad.

Técnicas avanzadas y estratégicas de ventas

Descripción

La actividad comercial está en permanente evolución, por lo tanto la actualización y la incorporación de nuevos conocimientos serán la clave futura de diferenciación.

El semanario de técnicas avanzadas en ventas estratégicas, capacita a los participantes con una serie de herramientas, que abarcan desde la planificación comercial hasta una visión interna de las características que “debería” reunir un líder para ser exitoso.

El Seminario está diseñado a partir de una modalidad constructivista donde el aprendizaje se ve como un proceso en el cual el participante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. En otras palabras, "el aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias".

Este aprendizaje se dará en el tiempo a partir de ideas disparadores que el participante ira concientizando.

Objetivos

Que los participantes se concienticen acerca de la necesidad de la profesionalización de la actividad comercial

Que los participantes pueden especializarse en un proceso de ventas a empresas a través del estudio de las principales variables que intervienen en la gestión comercial.

Que los participantes reformulen su escala axiológica pueden definir acciones del ser al hacer.

Dirigido a

- Vendedores con más de cinco años de experiencia.
- Supervisores de ventas
- TeamLeaders de equipos de ventas
- Gerentes comerciales
- Empresarios pymes.

- Profesionales
- Consultores

Contenidos Generales

- La venta
- Estructura del proceso de ventas
- El poder de una visión
- Modelo de gestión comercial
- Gestión de marketing
- Estructura del plan de marketing
- Posicionamiento
- Estudios de mercado
- Test de Whiteley
- Modelo comercial
- Targeting
- Tácticas y estrategias de ventas
- La propuesta de valor
- Modelo Z
- Pensamiento lateral en ventas
- El modelo de la sombrilla
- Forecast de ventas
- Canales de distribución
- Un modelo para negociar
- Post venta
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Retomando nuestra propuesta nos enfocamos ahora estrictamente en la “productividad/competitividad” en la situación actual (con las importaciones limitadas) podemos proponer las siguientes medidas:

Es muy importante para lograr abastecer la demanda interna, que la inversión en bienes de capital sea sostenida. Si bien está claro que todas las empresas crecieron y que muchas de ellas lo hicieron de manera importante, cabe destacar también que la oferta venía limitada en su producción debido a la última gran crisis, por lo tanto todavía queda bastante por hacer en ese sentido.

En cuanto a la competitividad, vemos una limitación muy importante en lo referido a tecnologías blandas o de gestión. Las encuestas realizadas nos marcan una tendencia a incorporarlas en la agenda de inversiones, pero no de la manera que creemos necesaria. Se deben agregar al presupuesto de la empresa las inversiones de esta índole, logrando políticas internas claras y precisas de cómo debe crecer este pilar fundamental del modelo empresarial moderno. Las empresas deben dejar de realizar solamente análisis con información interna, y “salir” al mercado a recaudar datos para lograr conclusiones que tengan que ver con la realidad puertas afuera.

Se debería comparar nuestro crecimiento con el de los competidores directos, así como con los de la economía en general, este tipo de estadística nos va a dar un panorama claro sobre cuál es nuestra realidad actual y que horizontes podremos alcanzar.

Incorporar Investigaciones de mercado, para desarrollar productos para el cliente y no como siempre se hizo: crear productos y ofrecerlos sin saber si satisfacen alguna necesidad.

Realizar análisis de valor, conocer si lo que pretendemos cobrar está acorde a lo que el cliente puede o quiere pagar, también saber cómo estamos posicionados con relación a la competencia.

Concretar alianzas con proveedores o con colegas, en las cuáles las dos partes salgan beneficiadas (ganar-ganar)

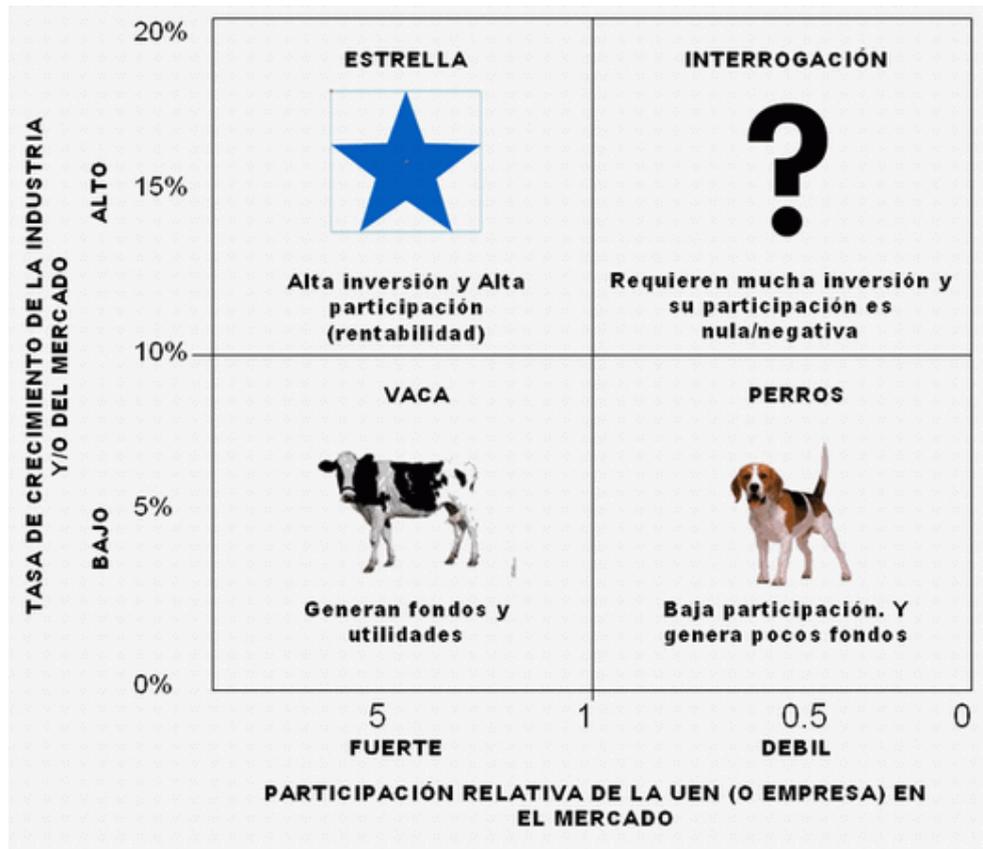
Es determinante que el empresario comience a ver su empresa dentro de un complejo ámbito de negocios, que logre ver la realidad en su conjunto para así saber dónde está, y hacia donde debe ir. Esa realidad lo va a convertir en un emprendedor más previsivo, y le dará las herramientas para lograr tomar las medidas a tiempo, para que una posible recesión no lo deje fuera del mercado.

Es importante estar convencido de estas medidas para que se realicen, y que sea de forma efectiva.

La comunicación hacia adentro de estos conceptos es fundamental, cada empresa es un todo que debe ir hacia el mismo objetivo, y si alguna de las partes no tiene claro el camino a seguir puede resultarle una traba para el crecimiento de la compañía. Muchas veces la cabeza de una empresa tiene claro los conceptos y las medidas a aplicar, pero no es lo suficientemente bueno en la comunicación, generando desencuentros internos. Vale recalcar esta idea en la industria mueblera, donde la mayoría de las fábricas son familiares, Pymes que pasaron de generación en generación, y es aquí donde el choque de modelos mentales es más profundo, ya que suele haber tres generaciones trabajando en una misma empresa. Es ahí donde la comunicación debe ser totalmente fluida y clara.

Como aporte desarrollamos algunas de las matrices más conocidas en el marketing que pueden ser de gran utilidad para el empresario a la hora de tomar decisiones:

MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: www.plandemarketing.org

A. Negocios (UEN) o productos signos de interrogación

Son productos o UEN (unidad estratégica de negocio) que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: que puede ser el éxito o el fracaso.

Debido a esto en algunos países como el nuestro se lo conoce también como "niños problema", debido a que este tipo de empresas (UEN) o productos, no lograron afianzarse en un mercado en expansión muy competidor y por ello es un problema el cuidar de ellos para la empresa, y/o los ejecutivos.

B. Negocios o productos estrella

Se trata de empresas UEN de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el

producto estrella se vea interrumpido o alterado en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

C. Negocios o productos vaca lechera

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos

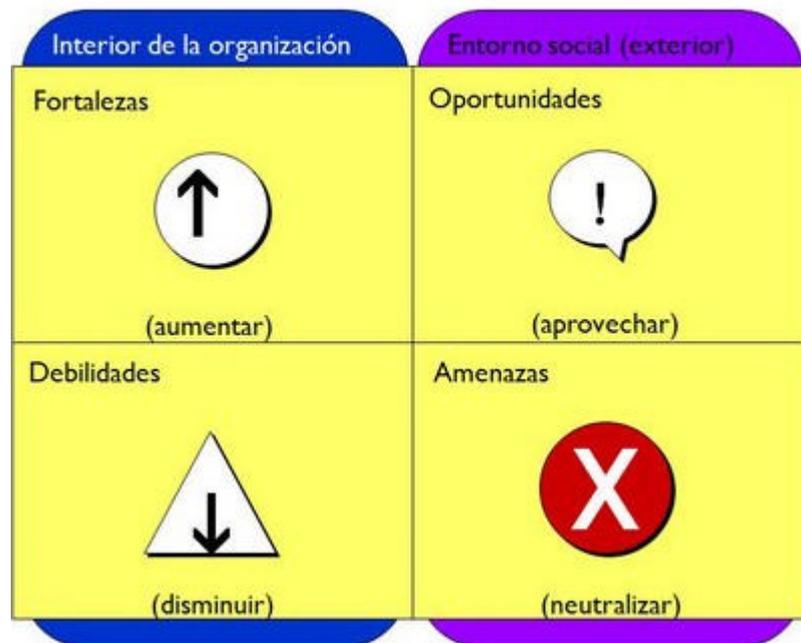
Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

D. Negocios o productos perro

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

La utilización de la matriz BCG nos servirá para conocer donde está ubicado cada uno de nuestros productos, de esta manera nos permite ver con más claridad cuál de ellos es conveniente apoyar, cuales tienen un potencial de crecimiento y cuales son aquellos que debemos discontinuar para utilizar esos esfuerzos en nuevas propuestas más rentables que algunas de las actuales.

MATRIZ FODA



Fuente: www.comoemprender-comoinvertir.blogspot.com.ar

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan. Permite resolver dos preguntas: ¿qué tenemos? ¿dónde estamos?

Los factores internos como las debilidades y las fortalezas, son aquellos que podemos modificar, ya que dependen exclusivamente de nosotros mismos. Es necesario solidificar y aumentar las fortalezas y tratar de contra restar y disminuir las debilidades. Si bien puede ser una tarea difícil, lo más importante es conocerlas, así sabremos donde estamos parados, y podremos empezar a delinear las futuras decisiones a tomar para lograr efectos positivos.

Las oportunidades y amenazas son externas, y dependen de todos aquellos factores que nos rodean (competidores, gobierno, eventos climáticos, etc). Podremos aprovechar las oportunidades e intentar que las amenazas no nos afecten o que lo hagan de la menor manera posible. Lo que debemos tener en cuenta es que el desconocimiento de estas realidades puede ser muy negativo para la organización, conocer que es lo que pasa en nuestro entorno nos permite tomar medidas a tiempo para evitar un efecto malicioso hacia nuestra empresa. Y si esto es inevitable, nos permitirá planificar los pasos a seguir para superar esta circunstancia.

MATRIZ DE ANSOFF



Fuente: www.mercadeando.com

La Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos, con los mercados existentes y los nuevos.

La matriz muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular le expondrá. Cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo.

Mirándolo desde una perspectiva de negocios, quedarse con el producto existente y en el mercado actual es una opción de bajo riesgo: Se conoce cómo trabaja el producto y el mercado tiene pocas sorpresas.

Sin embargo, nos exponemos a un nuevo nivel de riesgo ya sea entrando en un nuevo mercado con un producto existente o desarrollar un nuevo producto para un mercado ya existente. El mercado puede llegar a tener necesidades y dinámicas radicalmente diferentes de lo que se pensaba, o el nuevo producto puede no funcionar o venderse bien.

Y moviéndonos dos cuadrantes significa dirigirnos a un mercado nuevo, con un nuevo producto, lo cual aumenta el riesgo.

Desarrollode Mercados: aquí, nos estamos dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado.

Estamos tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas. Se puede:

- Direccionar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero
- Utilizar los canales de venta, como Internet o de venta directa si estamos vendiendo actualmente a través del comercio
- Tener como objetivo diferentes grupos de personas, tal vez diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean nuestros clientes habituales.

Diversificación

Esta estrategia es arriesgada: Hay a menudo poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.

Su principal ventaja es que, si un negocio sufre de circunstancias adversas, el otro es poco probable que sea afectado.

Penetración del mercado

Con este enfoque estamos tratando de vender más de lo mismo a las mismas personas. Aquí podemos:

- Usar publicidad, para animar a más personas dentro de un mercado existentes para elegir nuestro producto, o usar más de lo mismo
- Introducir un programa de fidelización
- Implementar precios de lanzamiento u otras promociones oferta especial
- Aumentar nuestras actividades de ventas
- Comprar una compañía de la competencia (en particular en los mercados maduros)

Desarrollar Productos

Aquí, estamos vendiendo más productos a las mismas personas. Aquí podemos:

- Ampliarla cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes, o el envasado de productos existentes de nuevas maneras
- Desarrollar productos o servicios relacionados
- En una industria de servicios, aumentar el tiempo de comercialización, los niveles de servicio al cliente, o la calidad.

Se deben manejar adecuadamente los riesgos. Por ejemplo, si estamos cambiando de un cuadrante a otro, asegurarse que:

- Se investigó cuidadosamente antes de decidir el movimiento;
- Se consolidaron las capacidades necesarias para tener éxito en el nuevo cuadrante;
- Se tiene recursos para cubrir un período regular que posiblemente se presente, mientras se está en desarrollo y aprendizaje de cómo vender el nuevo producto, o aprendiendo del nuevo mercado
- Se tiene planificado qué hacer si las cosas no salen bien, y que ese posible fracaso no vaya a *romper* el negocio.

Cuando hablamos de competitividad, no podemos dejar de mencionar a la gestión de ventas. Pilar fundamental, el único que le representa ingresos directos a una empresa. En esta industria, la fuerza de ventas está compuesta por viajantes vendedores, que además se encargan de gestionar las cobranzas. Están aquellos que son empleados en relación de dependencia y los que trabajan por cuenta propia, cobrando una comisión mayor, pero haciéndose cargo de la totalidad de sus gastos.

Anteriormente, cada empresa cargaba un camión con muebles, los vendía y cobraba en un mismo viaje, y tomaba los pedidos para la próxima entrega. Con la

incorporación del viajante, esta figura desaparece, quedando limitado el uso del camión al transporte de la mercadería.

Vale destacar que la primera camada de viajantes está recién en estos tiempos comenzando a dar un paso al costado permitiéndole el ingreso a una nueva generación. Pero en muchos casos los viajantes son hombres mayores. Sobre ese conjunto de personas es necesario trabajar para su profesionalización, muchos de ellos eran los mismos camioneros que llevaban mercadería y pasaron a ser viajantes, por lo que no cuentan con las herramientas con las que cuenta un joven egresado de una facultad de Marketing. Muchos no cuentan con el uso de vocabulario técnico, y muchas veces no saben utilizar tecnologías modernas, como una computadora, o la genial herramienta que es internet para agilizar las comunicaciones. Por ejemplo: Hoy día es posible que un pedido salga de fábrica antes que el viajante vuelva de viaje gracias a la posibilidad de enviar una nota de pedido por mail. Sin embargo un vendedor de elevada edad espera a regresar para llevar el pedido escrito a mano. Hechos como estos retrasan la actividad económica de una empresa, y están distantes de la versatilidad con la que se mueve la economía moderna.

Creo muy importante trabajar sobre la capacitación y profesionalización de la gestión de ventas.

Este es uno de los pilares más importantes con los que cuenta una empresa para posicionar correctamente su marca, factor vital para superar un momento de recesión o estancamiento.

Bibliografía

Libros

DEI, H. Daniel. *La Tesis: Como orientarse en su elaboración*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006

HW, Boyd Jr – WESTFALL, R. *Investigación de mercados*. Barcelona: Talleres Offset Nerecan, 1978.

KOTLER, Philip, *“Fundamentos de Marketing”*. México: Pearson Educación de México, 2003.

SABINO, Carlos. *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas, 1998.

SCAVONE, Graciela. *Cómo se escribe una tesis*. Buenos Aires: Libros universitarios La Ley, 2006.

SENGE, Peter, *“La Quinta Disciplina, Las cinco disciplinas de la Organización Inteligente”*. Buenos Aires: Granica, 2006.

Páginas web

www.plandemarketing.org

www.comoemprender-comoinvertir.blogspot.com.ar

www.mercadeando.com