



Distribución Restringida
LC/BUE/R.217
Febrero 1995

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Oficina en Buenos Aires

**RESTRICCIONES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DE MUEBLES DE CAPITAL FEDERAL
Y GRAN BUENOS AIRES**

Adelina Broco

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

DE LA PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional
y Culto / PNUD / CEPAL (PROYECTO ARG/93/035/A/01/99)

**Restricciones de las pequeñas y medianas empresas
de muebles de Capital Federal y Gran Buenos Aires**

Febrero de 1995
LC/BUE/R.217

Indice

Introducción

1. Descripción del panel 1
2. Acciones que prevén implementar las firmas
entrevistadas para impulsar sus exportaciones.8
3. Ventajas y desventajas frente a competidores
en los mercados externos e internos 9
4. Restricciones de la firmas para exportar 10

Introducción

Este trabajo corresponde al conjunto de estudios que, sobre exportaciones industriales de Pymes, se realiza en el marco del Proyecto sobre Promoción de las exportaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto junto con la CEPAL y el PNUD.

El objetivo es analizar la trayectoria exportadora de un grupo de firmas Pymes que fabrican muebles para detectar los ejes de sus ventajas y desventajas competitivas, identificar los principales obstáculos en la gestión exportadora y examinar las áreas de posible cooperación para fortalecer su inserción externa.

Esta breve descripción referida al desempeño del proceso exportador de las Pymes que fabrican muebles, emplazadas en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, surge de entrevistas realizadas a las firmas que fueron seleccionadas con la colaboración de la Lic. Alicia Redona, asesora de CAFIDMA -Cámara Argentina de Firmas Industriales de Muebles y Afines- quién facilitó la información necesaria para establecer una pronta conexión con las firmas. A los empresarios participantes se les agradece su disponibilidad para brindar la información requerida.

En este trabajo se presentan en primer lugar los principales rasgos que caracterizan el panel de firmas entrevistadas, luego se plantean las acciones estratégicas que implementaron o proyectan implementar para impulsar el proceso de las exportaciones y por último se presenta un análisis de las ventajas y desventajas que tienen las firmas en los mercados que operan y una somera enumeración de las restricciones que enfrentan las firmas para llevar a cabo su proceso exportador.

1. Descripción del panel

El panel de firmas entrevistadas está integrado por 14 firmas fabricantes de muebles. La facturación total de las mismas en el año 1993 fue de aproximadamente 75.6 millones de dólares y ocupaban alrededor de 930 personas. Para el mismo año las exportaciones totalizaban un monto cercano a los siete millones de dólares, lo que significa un coeficiente de exportaciones inferior al 10% de las ventas totales, valor equivalente del promedio de las pymes nacionales. Estas plantas facturan anualmente en promedio algo más de 5 millones de dólares, ocupan alrededor de 66 personas por planta y exportan por un valor cercano a medio millón de dólares.

Los productos fabricados por las firmas entrevistadas abarcan un mix variado que incluye muebles y sillas de madera para el hogar de estilos clásico y contemporáneo, muebles y sillas de cocina y oficina, jardín, racks, componibles (bibliotecas y amoblamiento juvenil), mesas y sillas de metal, fundas de cuero para tapicería, y una firma comercial que vende antigüedades y objetos de arte.

La mayor parte de las exportaciones de la población entrevistada se origina en aquellas firmas que tienden a producir series largas como son los muebles de cocina, oficina, sillas, racks y componibles. En efecto las firmas agrupadas en este segmento son responsables de casi el 60% del monto exportado en el año 1993, facturan más de las ventas y absorben la mitad del personal ocupado en las firmas (cuadro 1).

Cuadro 1. Datos básicos por tipo de muebles que corresponden a las firmas entrevistadas

	Nro firmas	Particip. Facturac.	Particip. Ocupacion.	Particip. exportac.
M.Oficina cocina, componibles, raks, sillas	5	77.9	50.0	59.1
M.madera d/ estilo p/ el hogar	3	4.6	10,5	6.0
M.metal p/ el hogar	2	2.6	6.0	2.1
M.jardín y partes/plast.	2	12.5	26.9	9.0
Otros*	2	2.4	5,8	23.0

* Tapicería de cuero y antigüedades y objetos de arte.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Las principales características de las firmas del panel, en relación al proceso exportador son las siguientes:

i) No se aprecia ninguna relación positiva entre los tamaños de facturación y coeficiente de exportación. En cierto sentido esto indica que el panel de las firmas tiene un comportamiento "no convencional". De hecho los mayores coeficientes de exportación se ubican en los estratos más bajos de la facturación anual (menos de dos millones de dólares anuales) (cuadro 2).

Cuadro 2. Distribución de las firmas por tramo de facturación y coeficiente de exportación

	Coeficiente de exportación				Total
	<=10	10-20	20-30	>30	
Facturación (millones u\$s)					
<1		1		1	2
1-2	2		2	1	5
2-5		2			2
5-10	1				1
>10	3				3
Total	6	3	2	2	13

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

ii) Sólo un 15% de las firmas consultadas ha registrado una trayectoria creciente de sus exportaciones en los últimos cinco años. Esto podría interpretarse como que la mayoría de las firmas de este segmento productivo no se habían inclinado por la implementación de una política activa relacionada con la expansión de los mercados externos. Esta tendencia parece deberse entre otras cosas a la baja transabilidad de este tipo de bienes, motivada especialmente por los altos costos de envío y embalaje para evitar riesgos que pudieran afectar la calidad y presentación de los mismos en los mercados de destino (cuadro 3).

Cuadro 3. Distribución de las firmas por tendencia pasada en el coeficiente de exportación

Tendencia Pasada	Nro de firmas (porcentaje)	Coeficiente exportación promedio
Creciente	15	36.5
Estable	47	26.0
Declinante	38	3.4
Total	100	9,3

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

iii) La tendencia proyectada de las exportaciones de las firmas del panel entrevistadas, muestra que más del 60% de las empresas esperan incrementar sus exportaciones en el próximo año. (cuadro 4). Si se vincula con el coeficiente de exportaciones se observa que las mayores expectativas en las exportaciones no se concentran en aquellas firmas que tienen una importante inserción actual en los mercados externos sino más bien que han adoptado decisiones estratégicas para ampliar sus mercados. Esto parece estar motivado por la progresiva desregulación de la economía, la conformación de un área aduanera común (MERCOSUR) y la creciente globalización de la economía mundial que obliga a las empresas pymes productoras de muebles -que se desarrollaron en un mercado doblemente protegido (los elevados aranceles de importación y el bajo índice de transabilidad)- a plantearse el rediseño de sus estrategias para sobrevivir en un contexto mayor competitividad. Cabe señalar en este sentido que un reducido número de empresas del panel, unas en forma incipiente y otras más avanzadas, han encarado procesos de reconversión tanto productiva como organizacional ^{1/}.

Cuadro 4. Distribución de las firmas (en %) por proyección de sus exportaciones

	Nro de firmas (porcentaje)	Coefficiente exportación promedio
proyección exportac.		
Creciente	69.2	6.5
Estable	23.4	42.
Declinante	7.4	8.
Total	100	9.4

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

^{1/} Una empresa fabricante de muebles de cocina que ocupa un lugar reconocido en el mercado nacional viene encarando desde 1991 un proceso de reconversión, cuyo objetivo es "hacer que sus productos sean competitivos aún en los países que hasta en el presente fueron los más competitivos en ese rubro (Italia, Alemania).

iv) Los mercados de Brasil y Chile o una combinación de ambos aparecen como los destinos más estratégicos de las exportaciones proyectadas de muebles (53% de las firmas del panel). Las expectativas de las firmas que aspiran al mercado brasilero está vinculada a acceder a segmentos de alto poder adquisitivo con productos de alta calidad, donde predomine como factor competitivo el diseño. Tal es el caso de firmas que fabrican muebles de estilo de madera de alta calidad. Algunas de éstas han establecido acuerdos comerciales con firmas brasileras para importar muebles de menor precio -sobre todo tapicería- destinados a vender al mercado interno que, sufre una retracción significativa de la demanda de muebles de más categoría. También firmas que fabrican muebles de metal ^{2/} de líneas modernas con alto componente de diseño ven atractivo un segmento de altos ingresos en el mercado de Brasil. Aunque en estos casos, las acciones son todavía exploratorias, existe una fuerte convicción de las firmas de recorrer rápidamente ese camino, para lo cual están diseñando las estrategias, productivas y de gestión, que les permitan adecuarse satisfactoriamente a la demanda del segmento del mercado brasilero al que aspiran.

La ventaja que ven las firmas que proyectan la venta de muebles a Chile, además de la prolongada estabilidad que viene transitando la economía chilena con altas tasas de crecimiento en los últimos años, es el aumento del ritmo de la construcción, tanto de viviendas como de oficinas. Por otra parte, el mercado chileno en el rubro de los muebles parece ser menos complejo y más inmediato para adaptar las escalas de producción de las firmas, especialmente de las pymes de menor tamaño.

Por su parte los mercados de EEUU y Canadá son mercados de firmas que tienen más trayectoria en sus exportaciones y se dirigen a nichos específicos de mercados. Los coeficientes promedio de exportaciones (30.6 y 16 respectivamente) parecen confirmar esta aseveración. Los productos que exportan sillas que tienen como destino final restaurants, u hoteles de nivel intermedio, fundas de

^{2/} La utilización de distintos tipos de metal y plásticos (poliuretano) en la fabricación de muebles se está imponiendo como consecuencia del agotamiento y lógico aumento de las maderas de buena calidad.

cuero para tapicería, antigüedades, muebles para oficina y de plástico para jardín.

Cuadro 5. Número de firmas exportadoras, facturación, y coeficiente de exportación según destino

Destino	Firmas (porcentaje)	Fact.	coef.d/ exportac.
EE.UU	38.4	10.65	30,6
Brasil	30.	41.	6.
Chile	23.	23.	5.4
Otros.	7.6	0.5	16.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

vi) En relación a los destinos actuales se observa que prácticamente no existe en las firmas diversificación en sus ventas al exterior. EEUU sigue siendo el mercado donde se focalizan el mayor volumen de ventas de las firmas del panel, aunque las firmas que exportan a este país hacen exportaciones esporádicas y marginales también a Canadá. Al mercado chileno sólo dos firmas envían productos con cierta regularidad y por montos no significativos. Productos de bajo costo como partes de plásticos para la fabricación de sillas y otros muebles se venden en Chile y Paraguay como bienes masivos para segmentos de bajos ingresos.

vii) La mayoría de las empresas consultadas que proyectan expandir sus exportaciones no manifestaron estar particularmente afectadas por la competencia de muebles importados, sino que buscan profundizar su proceso exportador para ampliar sus mercados. En este sentido se ha detectado que las firmas con mayores expectativas de incrementar sus exportaciones -al mercado brasilero en primer término y el chileno como segunda prioridad - están bien posicionadas en el mercado interno, pero aspiran ampliar sus ventas con las oportunidades que brinda el mercado

subregional (MERCOSUR), la reciente estabilidad macroeconómica del Brasil, y como se dijo anteriormente, el crecimiento vertiginoso de la construcción en Chile. Las firmas más afectadas por la importación de muebles son las que fabrican muebles de estilo para el segmento de clase media, la más impactada por la caída del poder adquisitivo, y que desplazó su demanda hacia bienes de inferior calidad. En este caso las firmas han tendido a importar bienes de menor precio para abastecer a sus clientes habituales en el mercado interno, y buscan a través de acuerdos comerciales con firmas en el exterior (Brasil) compensar esta retracción de la demanda de su producción exportando para segmentos de ingresos altos.

viii) La disminución de aranceles de importación, política implementada por las autoridades económicas para disminuir progresivamente la protección del mercado interno, no parece haber estimulado a las firma a incrementar el componente de insumos importados en la fabricación de sus productos. Casi el sesenta por ciento de las firmas tiene un coeficiente de importación de 12%, mientras que el resto de las firmas tiene un componente de importados que no supera el 4%. El régimen de admisión temporaria fue utilizado por una sola firma en forma eventual y en cuanto al régimen de especialización industrial, la totalidad de las empresas entrevistadas manifestaron desconocer dicho mecanismo de promoción.

ix) Sólo las firmas de mayor tamaño asisten regularmente a ferias en el exterior. Las firmas más pequeñas tienen una asistencia más esporádica debido al costo que implican los viajes. Las firmas que asisten con regularidad a las ferias en el exterior le dan una importancia estratégica para la promoción de sus negocios. En las mismas buscan nuevas oportunidades, informarse sobre las tendencias de la moda, sobre tecnología, y también contactarse con potenciales clientes o proveedores. Otras firmas, aunque las menos, consideran que no han cubierto sus expectativas, por el contrario evalúan las experiencias como de resultados bastante magros.

x) En relación a los canales de comercialización, la figura del distribuidor ha sido la más frecuente entre las firmas entrevistadas (53,3%). Le sigue en importancia la venta directa y a través de trading, aunque este último es utilizado por una sola firma del panel que se describe. La venta directa es calificada

como una modalidad que les permite controlar el desempeño de sus negocios en el exterior. Lógicamente esta modalidad no es muy frecuente por la elevada inversión que significa la instalación de una oficina y/o depósito en los países de destino. La figura del representante ha recibido varias observaciones negativas. Algunas de ellas se refiere a la diversificación de representaciones que reúne una sola persona (incluidas otras firmas y ramos), lo que lo convierte en un canal poco eficiente para estimular las ventas de las firmas en el exterior. En general esta modalidad es adoptada cuando las empresas tienen muy diversificados sus mercados.

xi) La mayor parte de las firmas declaró que los productos que exporta son muy semejantes a los que venden en el mercado interno. En ningún caso se detectó la realización de diseños exclusivos para exportar. Las modificaciones, en general, están referidas a los procesos de terminación, lustre, tapizados, color, etc. Las adaptaciones de los bienes para exportación no demandó para ninguna firma capacitación especializada de personal ni cambios importantes en el proceso productivo de las plantas. Aunque no es muy frecuente, algunas firmas reciben ocasionalmente diseños pedidos especialmente por sus clientes en el exterior. Merece la pena señalar que, aunque es una baja proporción de la población encuestada (14%) hay firmas que fabrican muebles con licencias de firmas extranjeras de USA, Italia y Alemania. En estas predomina como modalidad de producción la subcontratación de partes, y las empresas se dedican fundamentalmente a ensamblar y realizar los procesos de terminación. Colocación de herrajes, pintura, lustrados, tapicería, etc. Con los subcontratistas mantienen contratos que les prohíben copiar modelos.

2. Acciones que prevén implementar las firmas entrevistadas para impulsar sus exportaciones

Las acciones señaladas por las firmas para llevar a cabo sus proyecciones de exportación comprenden:

* Reconversión total de la firma(productiva, comercial y de gestión) El objetivo es elevar los niveles de productividad para competir en cualquier mercado del mundo.

* Desarrollo de una nueva ingeniería de producto -esto es producir muebles de modo de poder exportarlos como kits- lo que les permitiría disminuir los costos del packaging y consecuentemente los costos de envíos al exterior.

* Inversión en centros computarizados de diseño, para abaratar costos y mantener la calidad de los productos.

No se han detectado que las firmas prevean implementar acciones para mejorar la comercialización de sus productos en el exterior.

3. Ventajas y desventajas frente a competidores en los mercados externos e internos

La principal ventaja identificada por las firmas de sus productos con respecto a los importados ha sido la calidad. En general esto se refiere básicamente a la importación de muebles brasileros estandarizados para el consumo masivo. No obstante, una firma manifestó importar sillas de Brasil para oficina que podían competir con la calidad de las sillas italianas del mismo tipo. Sin embargo las firmas señalan que existen pocos proveedores de este tipo en el país vecino. El precio constituye para algunas firmas (29%) el factor principal de desventaja frente a la importación de muebles.

En relación a los factores de ventaja y desventaja según mercado de destino se observan que el financiamiento aparece como la desventaja más importante con la que se enfrentan las firmas ante sus competidores en el exterior. Con mucha menor incidencia el precio y la calidad y los servicios parecen afectar la competitividad de las firmas en los mercados externos.

Cuadro 6. Distribución de las firmas del panel según ventajas y desventajas competitivas en el mercado interno y externo (en %)

	Vjas	Indif.	Desvent.	Total
i) Merc. Int.				
. precio	7	64	29	100
. financiam.	0	53	7	100
. plazo entrega	46	54	0	100
. calidad	53	30	17	100
. prestaciones	15	85	0	100
. marca	38	62	0	100
. servicios	30	70	0	100
ii) Merc. Ext.				
. precio	50	25	25	100
. financiam.		34	66	100
. plazo entrega	50	42	8	100
. calidad	50	25	25	100
. prestaciones	0	92	0	100
. marca	34	58	8	100
. servicios	25	58	17	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las firmas entrevistadas.

4. Restricciones de las firmas para consolidar y profundizar el proceso exportador

A nivel agregado las restricciones más significativas que encuentran las firmas para consolidar y profundizar su inserción externa son la "falta de financiamiento a las exportaciones" y "la necesidad de compensar las desventajas con un menor precio" Le

siguen en importancia las restricciones vinculadas al "diseño de productos". Luego existe una gran dispersión en cuanto a la identificación de obstáculos para impulsar el proceso exportador.

A diferencia de otros sectores, las mayoría de las firmas no encontraba trabas por el elevado costo de los despachos, ni de las operaciones bancarias. En estas últimas las dificultades parecen estar más referidas a trabas burocráticas que ocasionan demoras importantes en la remesa de los pagos del exterior. Sí parece constituir una restricción las dificultades que se presentan para el envío de muestras (costo, falta de conocimientos de normas técnicas para la especificación, burocracia, etc), lo que priva a la firma de utilizar fluidamente este mecanismo de promoción.

No se observaron críticas por demoras en los reintegros de importación, salvo en el caso de una firma exportadora de fundas de cuero para tapicería en la que existiría una suspensión de reintegros por problemas de tipificación. En cuanto a la operatoria de la aduana, las firmas no mostraron mayor disconformidad. Por el contrario manifiestan que ha habido significativas mejoras en los últimos tiempos desde que se implementó el sistema María.

Es relevante sin embargo, y opera como una fuerte restricción para afianzar o expandir el proceso exportador, la falta de información sobre las normas arancelarias y paraarancelarias, tanto internas como de los mercados de destino. Carecen asimismo de personal capacitado para desempeñarse especialmente en el área de comercio exterior que pueda decodificar adecuadamente la información disponible, que según manifestaron la mayoría de los interesados está muy dispersa.

Carecen además de información de mercados y falta de recursos para realizar investigación de mercado o viajar al exterior.

En relación a la capacitación del personal, "la mayoría de las Pymes la ven como un gasto y no como una inversión".