



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas

Estrategias de exportación
Las estrategias exitosas de PyMEs argentinas en la exportación de
muebles de madera, luego de la devaluación

Autor: Fernando Horacio Nielsen Enemark
Mentor: Daniel J. Friel

Victoria, Buenos Aires
2007

RESUMEN EJECUTIVO

Las condiciones con que cuentan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas para la exportación, tras la devaluación del país en el año 2002, es una nueva propuesta para expandir negocios y mejorar su rentabilidad. Una inserción en el ámbito internacional implica contar con nuevas formas de operar, nuevos clientes y un tipo de operatoria distinto al que muchas empresas adopta para ofrecer sus productos en el ámbito interno. En este cambio se necesita, junto a otros aspectos, una adecuada concepción e implementación de su estrategia de negocios. Con el objetivo de encontrar condiciones y características que permitieron a ciertas organizaciones tener éxito en su comercio internacional en el período 2002-2005, se realizó el estudio sobre las estrategias de negocios adoptadas en dos empresas del sector Mueble de Madera.

Para ello se han consultado diversos medios. Por un lado, realicé y conté con entrevistas a personas encargadas de la exportación y management de las empresas elegidas y a una persona de FAIMA, una comunidad de cámaras y empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de madera. Además se consultaron otros medios como la base JSTOR sobre artículos especializados en PyMEs exportadoras y empresas dedicadas a la venta de muebles de madera, junto a información provista de Internet por organismos nacionales y privados para una descripción actual del sector analizado.

Después de un intensivo análisis se ha concluido que las PyMEs exportadoras de muebles de madera tuvieron éxito gracias al avance en su vínculo con el cliente. Mediante la redefinición de su relación con el cliente, pasaron de ofrecer un producto diferenciado a desarrollar conjuntamente modelos y diseños específicos para el mercado objetivo, donde fueron necesarias variaciones en la mano de obra y en las maquinarias de las empresas argentinas para dar paso a su crecimiento exportador. Estas PyMEs priorizaron un trato individualizado, aumentando el valor al cliente y avanzaron de una simple transacción a una relación basada en el compromiso y la confianza.

Si bien estas empresas mostraron una falta de cooperación, comunicación e interacción con otras PyMEs del sector, debe ser un aspecto a mejorar que, junto a las características previas, proporciona un ejemplo de aplicación en la estrategia de negocios para otros entes, ya sean de éste u otros sectores de la economía.

PALABRAS CLAVES: Complejidad del mercado de destino - Segmentación y diseño específico - Diferenciación focalizada - Marketing Estratégico - Enganche del Cliente - Redefinición de la experiencia del Cliente - Solución Integral para el Cliente

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Problemática	4
1.2. Preguntas de investigación.....	6
1.3. Metodología y guía de lectura.....	7
1.4. Fuentes de información	9
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	11
1.1. Descripción actual del sector “Muebles de Madera”.....	12
1.2. Descripción de Ivope S.R.L. y Maderas del Sur S.A.....	13
Ivope S.R.L.....	13
Maderas del Sur S.A.....	15
1.3. Análisis particular de las empresas.....	16
Estrategia Corporativa.....	17
Estrategia Competitiva	18
Marketing Estratégico	21
Modelo de Negocio	22
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN LAS PYMES	25
2.1. Diversificación.....	25
Diversificación de mercado	25
Diversificación de producto.....	27
2.2. Cooperación competitiva	28
Cooperación con empresas del sector.....	28
Economías de alcance.....	30
Cooperación con sus clientes.....	31
2.3 Conclusiones parciales	33
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES.....	34
3.1. Estrategia genérica	34
3.2. Innovación de valor	36
3.3. Conclusiones parciales	37
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN LAS PYMES.....	40
4.1. Posicionamiento amplio	40
4.2. Posicionamiento específico.....	41

4.3. Posicionamiento de valor	43
4.4. Conclusiones parciales	44
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS ESPECÍFICO DE LAS PYMES	45
5.1. Escala continua de vínculos	45
5.2. Nuevo posicionamiento estratégico	47
5.3. Conclusiones parciales	48
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES	50
6.1. Últimas dos consideraciones	52
6.2. Resumen de decisiones estratégicas para otras empresas	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	57



1. Introducción

1.1. Problemática

Hasta el año 2000 la historia argentina mostró preponderancia hacia una balanza comercial negativa o casi nula, con la excepción del período 1982-1991. La devaluación del peso y el abandono de una paridad uno a uno con el dólar, en el año 2002, señala un cambio de rumbo en el comercio exterior argentino: fuerte caída de las importaciones, cuyo piso lo marca el año 2002 obteniendo montos que no se veían desde el año 1991; y un aumento en las exportaciones que otorga el mayor saldo a favor en la balanza comercial de nuestra historia en los años 2002 y 2003 (superando los 16 mil millones de dólares) y un monto récord histórico exportado en 2005 (40 mil millones de dólares).¹

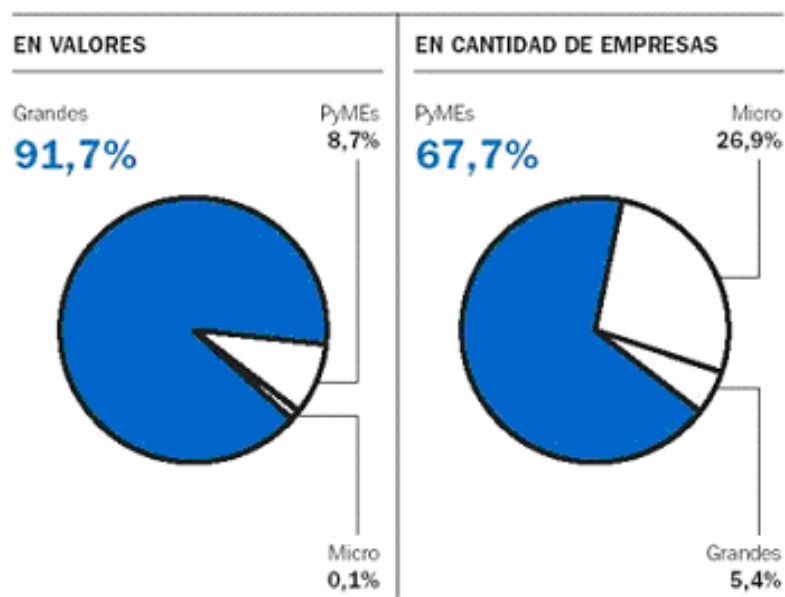
Así, entre los años 2002 y 2005, nuestro país demostró un gran dinamismo exportador cuyas características más sobresalientes fueron: haber alcanzado valores máximos históricos en montos exportados y en el saldo de la balanza de pagos; y 2.500 empresas que comienzan a exportar, llegando a un total de 12.500 empresas exportadoras en todo el país (Cañete 2005). Cerca del 70% de estas empresas exportadoras son PyMEs que, desde 2002 a 2005, han aumentado su número en un 31% y sus ventas al exterior lo hicieron en un 50% (Clarín, 2006).

Además debe destacarse que “*en 2004 las Pymex [PyMEs exportadoras] facturaron por envíos al exterior 3.019 millones de dólares sobre un total exportado por el país de 34.550 millones. Esos negocios fueron realizados por 8.434 pequeñas y medianas (...)*” (Calello, 2005).

De tal modo se destaca una gran disparidad entre el tamaño de las empresas argentinas y su respectiva participación en las exportaciones. Como se aprecia en el gráfico a continuación, se encuentra a la Argentina con un alto porcentaje de empresas exportadoras PyME pero cuyos montos exportados son tan escasos que no llegan a representar el 10% exportado por el país.

¹ Datos tomados del INDEC

Gráfico 1: Participación en las exportaciones argentinas según tamaño de empresa.2005



Fuente: Clarín, 2006

Otro aspecto para destacar es que las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, en relación a las grandes empresas, presentan una mayor rotación. Un informe presentado por la CEP²(2006) demuestra que, en el año 2005 a comparación de 2004, mientras las grandes empresas tienen índices del 2% en la baja y alta de empresas exportadoras, las medianas tienen un 8% en ambos indicadores, las medianas chicas un 13% y 14% respectivamente y, por último, las micro y pequeñas un 25% de bajas y un 28% de altas. De este modo se muestra que, en el último año, las empresas más pequeñas experimentaron un gran dinamismo, tanto por su rotación como crecimiento en el número de empresas exportadoras.

Dadas estas características del sector PyME exportador, me resulta interesante analizar las estrategias y decisiones que se han tomado, tanto para entrar o mantenerse en mercados externos, como las ventajas o problemas de competir en un nuevo contexto. Con este propósito he encontrado al sector de empresas exportadoras de muebles de madera como una industria característica de los problemas que se

² Centros de Estudios para la Producción. Secretaría de Industria, Comercio y Pyme. Ministerio de Economía y Producción

atravesaron a nivel macroeconómico y que pudo beneficiarse del nuevo contexto exportador luego de la crisis.

¿Por qué el sector Muebles de Madera representa esta problemática?

Como primer aspecto, la industria de Muebles de Madera, tras una caída drástica en sus niveles de producción, alcanzó en el año 2002 el valor más bajo de las últimas décadas en sus importaciones. Como contrapartida, sus exportaciones se duplicaron entre 2002 y 2005.

Segundo, es un sector donde la presencia PyME para sus exportaciones es muy importante. En el trabajo del CEP (2006) el sector “muebles” alcanzó, en el año 2005, el cuarto lugar según la relevancia de la participación de PyMEx en sus exportaciones, que llegó a un 41%.

Por último, el sector de muebles se encuentra dentro de los cinco principales productos exportados por micro y pequeños exportadores y por exportadores medianos chicos (CEP 2006). Ello denota el gran carácter PyME de esta industria.

Las tres características mencionadas del sector Muebles de Madera expresan la relevancia de su industria para investigar el fenómeno de PyMEs exportadoras en Argentina entre los años 2002 y 2005.

1.2. Preguntas de investigación

El objetivo primordial de este trabajo es investigar y analizar las características de las PyMEs argentinas exportadoras de muebles de madera entre los años 2002 y 2005, poniendo foco en las estrategias adoptadas sobre el Perfil de Negocios.

De esta forma surgen inquietudes básicas:

¿Cuáles fueron las estrategias adoptadas sobre el perfil de negocios por empresas exportadoras exitosas dentro del sector Muebles de Madera?

¿Qué modelo de negocios permite el éxito para una PyME exportadora a partir de la experiencia brindada por la industria del Mueble de Madera?

Como complemento se intentaron encontrar aspectos que podrían ser útiles a empresas micro, pequeñas y medianas, tanto del sector Muebles de Madera como otros, en la adopción de una buena estrategia en el perfil de negocios; y advertir qué cambios deben considerarse para mantener una rentabilidad económica en el ámbito exportador que viven estas empresas, dado el contexto actual que vive la Argentina. Es así que surgieron otras inquietudes:

¿Qué características definieron a una empresa PyME exitosa en sus exportaciones de muebles de madera entre los años 2002 y 2005?

¿Qué cambios (tecnológicos, de infraestructura, en recursos humanos) fueron necesarios ante el nuevo contexto exportador?

¿Cómo influyeron las políticas gubernamentales?

¿Qué cambios deberían adoptar, tanto aquellas empresas con éxito como quienes no lo tuvieron aún en las exportaciones, para ser competitivas a nivel global?

¿Qué aspectos que caracterizaron el éxito en el sector Muebles de Madera podrían aplicarse a otros sectores de empresas micro, pequeñas y medianas?

¿Podrían obtenerse decisiones estratégicas del sector bajo análisis como ejemplo para su aplicación en empresas de otros sectores? ¿Cuáles serían sus limitaciones?

1.3. Metodología y guía de lectura

El trabajo de licenciatura se llevó a cabo desde el punto de vista de una investigación descriptiva dado que principalmente trató de identificar las estrategias que permitieron el éxito a dos pequeñas y medianas empresas dentro del sector Muebles de Madera, que cuenten con la condición básica sobre la cual se basa este análisis: que hayan aumentado, luego de la crisis argentina de fines de 2001, sus exportaciones, tanto en facturación como en cantidades vendidas. Por esta razón el presente trabajo no posee hipótesis alguna, ya que el análisis propuesto reside en un vaivén entre distintas teorías de management y la realidad de estas empresas.

Las empresas seleccionadas fueron “Ivope S.R.L.” y “Maderas del Sur S.A.”. La primera compañía, oriunda de la provincia de Santa Fe, es la que mayores exportaciones ha tenido en el sector Muebles de Madera en el 2005, junto a un gran

crecimiento en sus volúmenes transados hacia el exterior entre 2002 y 2005. La segunda empresa, con su sede en la provincia de Buenos Aires, también se distingue por el gran crecimiento exportador experimentado en ese mismo período, mostrando una consistencia en el crecimiento de sus ventas en el ámbito externo mucho mayor que el resto de la industria, para posicionarse dentro de las 15 empresas con mayores exportaciones del sector muebles de madera en el último año de análisis.

Fueron seleccionadas dos compañías para apreciar las distintas realidades dentro del sector, ya que Ivope S.R.L. es número uno en exportaciones de muebles de madera hace varios años y, mediante el agregado de Maderas del Sur S.A., se busca exponer la posibilidad de triunfar que también tienen empresas más pequeñas y considerar cuán diferentes o similares son sus posibilidades y estrategias, lo cual muestra el dinamismo que existe en el sector.

Para brindar un panorama de la situación actual del sector, en el primer capítulo del presente trabajo se exponen los aspectos más relevantes y que destacan al sector Muebles de Madera como ejemplo de industria PyME. Además este primer capítulo posee una breve reseña de las empresas seleccionadas y expone el marco teórico que fue aplicado para el análisis de las mismas.

A partir de entrevistas y contacto con personal de estas empresas, junto a estudios complementarios del sector realizados por organismos privados, permitieron comparar la realidad de PyMEs exportadoras argentinas con i) teorías de management de autores reconocidos y ii) estudios realizados sobre las condiciones y características que se dieron en pequeñas y medianas empresas de otros países para su éxito, así como los limitantes, en la exportación.

Mediante la comparación de las diferentes prácticas internacionales, junto al material académico utilizado, fue posible entender las estrategias que Ivope S.R.L. y Maderas del Sur S.A. utilizaron para sus exportaciones y, así, exponer los condicionantes y características que se aplicaron en dichos casos.

De esta manera surgió un vaivén entre distintas propuestas de cómo debería una empresa enfocar sus estrategias para la comercialización en el exterior y encontrar cuáles son aplicables a estas pequeñas y medianas empresas argentinas para ilustrar del mejor modo el éxito logrado en sus ventas.

Ello queda exployado en los próximos capítulos. El capítulo 2, Análisis de las Estrategias Corporativas, expone distintas posturas que se consideran adecuadas para el crecimiento de una empresa y, sobre todo, en la exportación. El foco de análisis se realizó sobre la diversificación (de mercado y de producto) y la cooperación competitiva.

El capítulo 3 trata de los escenarios hallados en los últimos años sobre la estrategia competitiva. Están encontradas las posturas de Michael Porter (1991), propia de los 80', con las nuevas concepciones en los años 90' en las cuales se unen las dos estrategias genéricas propuestas por el primer autor: bajo costo y diferenciación. El análisis se basó en ver si estas empresas tuvieron estas estrategias de modo excluyente o concurrente, y cuáles fueron sus características distintivas.

El cuarto capítulo estudia la posición que tuvieron las dos organizaciones seleccionadas respecto de sus clientes, conocido como Marketing Estratégico. Se muestra cómo hicieron para llegar y, el acento particular, en cómo retener al cliente.

La próxima sección reúne las características que sobresalieron en los capítulos precedentes para otorgar el modelo específico de negocios que tiene cada empresa. Los autores que guiaron esta sección fueron Hax y Wilde (2003), cuyas ideas permitieron comprender en gran parte el éxito de las organizaciones.

Por último, se recolectaron las experiencias de ambos casos para brindar las conclusiones finales del trabajo y las respuestas a las preguntas de investigación realizadas en un comienzo. Así se provee una suerte de guía o ejemplos de aplicación a empresas pequeñas y medianas argentinas que quieran comenzar sus exportaciones, dada la favorable situación que ofrece el mercado internacional para determinados sectores; aspectos que se reflejan en el sexto capítulo.

1.4. Fuentes de información

La fuente de información primaria provino de entrevistas semi-estructuradas. La información secundaria provino de análisis de mercado provistos por organismos privados y públicos, datos obtenidos de Internet y de diarios nacionales y, en gran medida, de artículos y papers obtenidos de la base de datos JSTOR.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron efectuadas a personal de las empresas seleccionadas que se dedican a la exportación o management de las mismas, así como a una persona de FAIMA³, una comunidad de cámaras y empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de madera.

Las entrevistas a Ivope y FAIMA fueron realizadas por Daniel Friel, profesor en la Universidad de San Andrés y mentor de este trabajo, y su asistente Gabriela Yu. Se entrevistaron a los dueños y a una persona especializada en el área de exportación de la empresa santafesina. En el primer caso, los encargados de dirigir este negocio dieron una aproximación de cómo estaban situados en el mercado y cómo habían llevado adelante su negocio en el exterior; además pudieron sugerir las condiciones, características y explicaciones que dieron lugar a optar sus estrategias de negocios. En el caso de FAIMA se entrevistó a Alejandro Rivello, quien aportó datos de la situación actual, las tendencias y las mejores prácticas advertidas en el sector muebles de madera en nuestro país.

En Maderas del Sur tuve la oportunidad de conocer personalmente la empresa y realizar la entrevista a Gabriel Campins, encargado de la dirección de la empresa en sus políticas y estrategias exportadoras, además de la información vía telefónica y por correo electrónico que fue facilitada por esta persona. El proveyó datos sobre la operatoria de la empresa y características de la evolución en sus exportaciones.

Los lineamientos generales de las entrevistas a empresas se guían por los interrogantes que se encuentran en los anexos 1 y 2.

El resto de la información fue recopilada a través de fuentes secundarias como artículos y papers especializados en PyMEs exportadoras y, en ciertos casos, especializadas en el sector muebles de madera.

³ Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines.

CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL

Como primer aspecto, considero necesario definir los términos que se utilizarán a lo largo del presente trabajo:

Empresa exitosa: aquella que, entre los años 2002 y 2005, aumentó sus ventas al extranjero tanto en volumen como en el valor neto de sus productos, con referencia a lo que exportaba previamente.

PyME exportadora: Según la Secretaria de Industria, Comercio y PyMe del Ministerio de Economía nacional, se considera pequeños y medianos exportadores (PyMEx) a las empresas que exportaron entre u\$s 10.000 y u\$s 3.000.000, clasificados del siguiente modo:

Cuadro 1: Clasificación de exportadores según montos exportados

	Micro y pequeños exportadores	Exportadores medianos chicos	Exportadores medianos	Exportadores grandes
Promedio anual de exportaciones	Entre U\$\$ 10.000 y U\$\$ 100.000	Entre U\$\$ 100.000 y U\$\$400.000	Entre U\$\$ 400.000 y U\$\$ 3.000.000	Más de U\$\$ 3.000.000

Fuente: Secretaria de Industria, Comercio y PyMe del Ministerio de Economía nacional

Según la clasificación propuesta a partir de los montos exportados, Ivope S.R.L. debe ser considerada como “Exportador mediano”, mientras que Maderas del Sur S.A. se encuentra enmarcado en el concepto de “Exportador mediano chico”.

Definidos estos conceptos, a continuación se brindan las características y condiciones de las PyMEs exportadoras de muebles de madera. Considero que una descripción a nivel macro del sector analizado, permitirá al lector advertir las condiciones favorables y desfavorables que afectan a todos los participantes de la industria, para luego pasar a un análisis más profundo de las empresas seleccionadas.

1.1. Descripción actual del sector “Muebles de Madera”

La producción de muebles de madera a nivel nacional estuvo muy influenciada en los últimos años por los diferentes matices que presentó el comercio exterior. Como expresa un documento del INTI⁴,

“Desde fines de los noventa, debido a la recesión del mercado interno, el ingreso de productos importados, más las dificultades para obtener créditos para financiar capital de trabajo y sin incentivos para abrir mercados en el exterior, la industria del mueble, enfrentó una drástica caída en los niveles de producción.” (Maslatón 2005, pág.51).

De tal manera lo demuestra la evolución del valor bruto de la producción del sector muebles de madera que alcanzó los 1.500 millones de pesos en el año 1994, año a partir del cual sufre una caída constante llegando a 880 millones de pesos en 2001. Tal disminución en la producción fue contrarrestada por un crecimiento sistemático de las importaciones desde 1995 hasta el año 2000.⁵

La profunda crisis económica que sufre la Argentina en 2001 impacta fuertemente en el sector. Mientras los valores importados en el año 2000 llegaban a 66.9 millones de dólares, tras la crisis se llega en 2002 a un valor de las importaciones de 1.84 millones de dólares. Por otra parte, el valor bruto de la producción junto a las exportaciones muestra aumentos significativos a partir de 2002. En el caso de la producción, pese al gran incremento experimentado tras la crisis, hacia el año 2004 no pudo obtener los valores que se tenían seis años atrás.

Las exportaciones de muebles de madera hasta fines de la década del '90 habían llegado a los 8 millones de dólares, valor aproximado que se mantuvo en los últimos cuatro años del milenio. La salida de la convertibilidad provocó un punto de inflexión donde las exportaciones del sector crecieron de 8.42 a 14.73 millones de dólares entre 2001 y 2003, es decir, un incremento del 75% en el período. Para el año 2005 las exportaciones lograron alcanzar los 25.9 millones de dólares.

Los montos exportados por nuestro país son una pequeña parte de lo comercializado a nivel mundial. El total de exportaciones mundiales de muebles de madera en el año 2003 fue de 16.600 millones de dólares, lo cual implica que, aunque la

⁴ Instituto Nacional de Tecnología Industrial

⁵ Fuente ProArgentina. Estudio Sectorial de Muebles de Madera.

comercialización de empresas nacionales a mercados externos haya aumentado fuertemente en los últimos años, la Argentina no llega al 0.10% de participación en el comercio mundial de mueble de madera.⁶

En el año 2005 dicha proporción no varía significativamente, y además cabe advertir que de los 25.9 millones de dólares exportados Estados Unidos es el mercado que mayores muebles de madera argentinos recibe, con un porcentaje del 42.8%.⁷

Sin embargo, creo importante analizar en profundidad el fuerte aumento experimentado y las posibilidades de crecimiento que aún pueden darse para los exportadores de muebles de madera argentinos. Si bien el comienzo en la exportación fue en buena medida un factor de aliento dado por los menores costos internos medidos en dólares -previo a la devaluación el precio interno medio de muebles superaba los US\$ 100 y, a partir de la salida de la convertibilidad, se logró llevar ese precio cercano a los US\$ 65 a fines de 2004⁸- deben analizarse las estrategias adoptadas por las empresas exitosas dentro del sector, mostrando que no se debe basar únicamente en el tipo de cambio como factor de éxito sino que estas empresas lograron implementar decisiones que pueden servir como modelo de adopción para otras PyMEs.

Queda como última incógnita en este análisis sectorial cuál fue el papel que jugó el gobierno nacional u organismos privados en este crecimiento en las exportaciones de muebles de madera y saber en qué medida influyó. La búsqueda fue para advertir si hubo condiciones que favorecieron específicamente al sector mueble de madera, o si las empresas supieron aprovechar políticas generales orientadas al desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

1.2. Descripción de Ivope S.R.L. y Maderas del Sur S.A.

Ivope S.R.L. -en adelante Ivope- es una empresa que fabrica muebles, ubicada en la comuna de San Jerónimo Norte, Santa Fe. Comenzó sus operaciones en 1985 como fabricante de muebles para la venta en el mercado local y, en el año 1992, tuvo su

⁶ Datos de Informe ExportAr 2004

⁷ Datos de Artopoulos, Friel y Hallak, 2007

⁸ Datos de informe ExportAr 2004

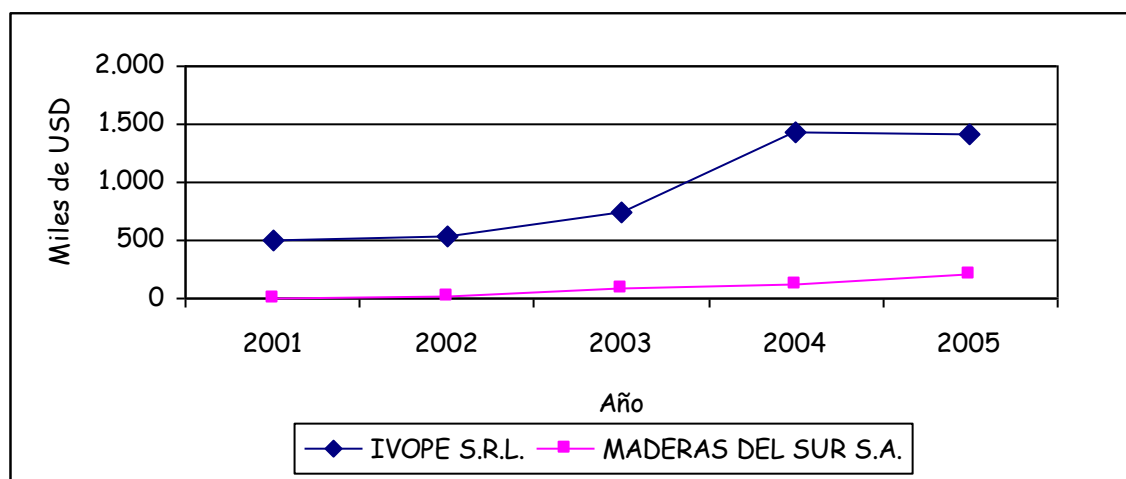
primer contacto con personas en los Estados Unidos, con quienes comenzaron una producción incipiente dedicada a la exportación. A través de los años, esa producción se tornó cada vez más importante hasta a transformarse en una parte mayoritaria de la empresa. Este proceso coincidió, luego, con la compra de una parte de la empresa por su actual comercializadora norteamericana en el año 1994, en donde decidieron dedicar su producción exclusivamente al comercio externo y dejar de lado el mercado local definitivamente.

Actualmente, Ivope trabaja en forma exclusiva con esta misma comercializadora norteamericana, llamada “Southcone Trading”, que tiene una participación accionaria aproximadamente del 60% en Ivope y, similar porcentaje, en una planta de Perú, llamada Exportimo. La producción de ambas está dedicada en un 100% a la venta en Estados Unidos a Southcone, empresa ubicada en Los Ángeles y que tiene una estructura de venta que atiende las principales ciudades de Estados Unidos y cuenta con un almacén de recepción y distribución. Al recibir los pedidos de los clientes, Southcone los transmite a las diferentes plantas (ya sea en Argentina o Perú, de acuerdo al modelo y tipo de madera pedido), quienes dependen de estos pedidos provenientes desde Estados Unidos para la fabricación.

Los modelos de muebles que ofrece Ivope (muebles tradicionales y accesorios de decoración en algarrobo y pino) se construyen en base a diseños que envía Southcone en donde la empresa argentina realiza, con dos diseñadores en Santa Fe capital, modificaciones, siguiendo en líneas generales los modelos propuestos por su cliente. Dichos modelos se complementan con los diseños propuestos por agentes de venta en los Estados Unidos y Perú que, a partir del contacto entre este grupo económico, se planifican los nuevos diseños para la venta en el futuro.

El crecimiento exportador que muestra Ivope en los últimos años surge exclusivamente gracias a las mayores ventas que concreta la distribuidora norteamericana y, que para fines del año 2005, los posiciona como los mayores exportadores de muebles de madera en el país.

A continuación se presenta un gráfico que muestra el crecimiento exportador que experimentaron las dos empresas analizadas bajo el período de estudio.

Grafico 2: Evolución de las exportaciones de Ivope y Maderas del Sur. 2001-2005

Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por las empresas

Maderas del Sur S.A. – en adelante Maderas del Sur – es una fábrica de muebles ubicada en Ciudadela, Provincia de Buenos Aires. El inicio de sus actividades se remonta al año 1951, pero sus comienzos en la exportación se dieron en Estados Unidos hacia 1996 a través de un representante de ventas que consiguió en aquel año a un solo cliente, con quien actualmente opera, llamado MittMan.

En el año 2005 comercializan en similar proporción para el mercado interno y el externo, donde sus exportaciones se realizan casi exclusivamente a este único cliente en los Estados Unidos, MittMan, que absorbe el 95% de lo exportado por la empresa.

MittMan se encuentra en un segmento específico del mercado del mueble, dentro de “centros de diseño” o “barrios de diseño” donde posee tiendas en las cuales vende muebles de características exclusivas que son compradas por decoradores y no abiertas al público en general. Dadas estas características, Maderas del Sur vende en las tiendas que tiene MittMan en cada uno de estos centros de diseño, según pedido que haga su cliente.

Por varios años Maderas del Sur vendió muebles con diseño propio, pero las mayores exportaciones provocaron que los modelos de muebles que ofrece en el mercado internacional, se adapten a las preferencias de los consumidores por lo cual se tienen que ajustar a los cambios que demanda el mercado.

Las exportaciones con MittMan son a pedido y se realizan por cantidades pequeñas (aproximadamente 5 muebles por pedido). Pero estas ventas son constantes y han

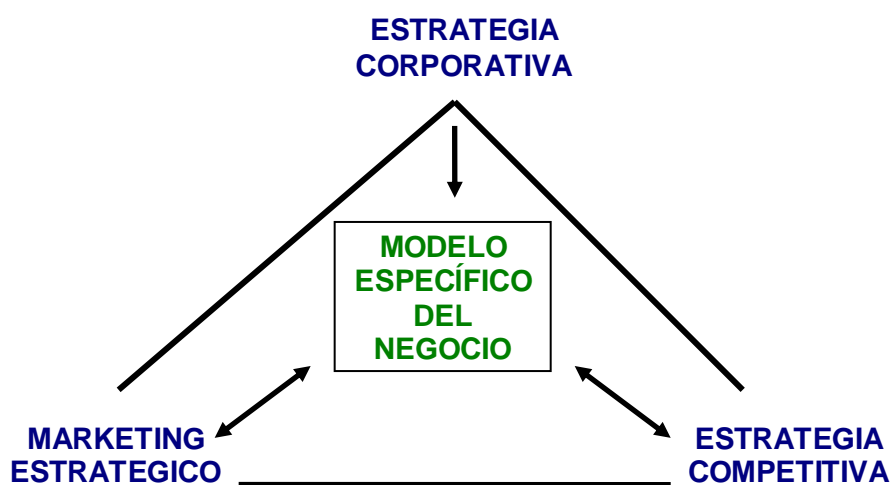
crecido entre el 8 y 12% anualmente en los últimos cinco años, lo que permitió a Maderas del Sur situarse entre los mayores exportadores PyMEs de muebles de madera de nuestro país.

1.3. Análisis particular de las empresas

Como he mencionado anteriormente, el caso de estudio fue realizado sobre dos empresas micro, pequeñas o medianas que han tenido “éxito” en sus estrategias exportadoras adoptadas sobre el perfil del negocio, entre los años 2002 y 2005. La búsqueda se orientó en advertir cuáles estrategias fueron las adoptadas por estas empresas exitosas y construir con ellas un modelo que pueda servir de guía para que otras empresas similares puedan adoptar en sus estrategias exportadoras.

El análisis fue concebido según las tres variables propuestas por Bertagnini (2000) para realizar un análisis completo del modelo de negocios: Estrategia Corporativa, Estrategia Competitiva y Marketing Estratégico. Según dicho autor, la estrategia como modelo de negocios articula las tres variables propuestas, se interrelacionan con un modelo específico de negocios, y de sus relaciones (para que pueda estudiarse la coherencia interna de las definiciones estratégicas adoptadas) se fundamentan la obtención y sustentación de rentabilidad; tal como se aprecia en el gráfico a continuación.

Gráfico 3: Coherencia interna de las definiciones estratégicas



Fuente: Armando Bertagnini, 2000: 51

Estrategia Corporativa

Para el estudio de la Estrategia Corporativa fueron seleccionadas las variables que he considerado más relevantes para explicar el éxito mostrado en los casos analizados. Fueron dejadas de lado otras variables (Integración vertical, Insights de valor para los accionistas, tipo y nivel de crecimiento que las organizaciones quieren tener, entre otros) por no responder a una realidad que enfrentan las PyMEs nacionales, sino que se optó por un estudio con mayor detalle en aquellas cuestiones que fueron consideradas de mayor relevancia para el éxito de estas empresas. Estas variables son: i) diversificación y ii) cooperación competitiva.

i) Diversificación

Cuando se habla de diversificación, debe distinguirse la diversificación de mercado y la diversificación de producto. Para el primer caso encontré distintas posturas dentro de la bibliografía consultada. Algunos autores advierten que para la selección de mercados, en un comienzo, se tiene preferencia hacia países con similares gustos y que sean menos riesgosos para que, tras haber adquirido conocimiento del mercado específico, se tomen mayores riesgos y se exporte a países más lejanos y con distintas costumbres (Leonidou y Katsikeas 1996). Otra parte de la bibliografía expresa que la expansión regional no es la condición para la expansión exportadora de las PyMEs, sino que debe basarse en una gran diversidad de mercados (Bonaccorsi 1992).

La estrategia de diversificación de mercado está sumamente relacionada e influye sobre el tipo de diversificación de productos. Una de las alternativas es producir un mismo producto y venderlo en distintos países, de modo que haya diversificación de mercado pero no de producto, con el beneficio de poder realizar economías de escala y reducir la desventaja de recursos limitados con que cuentan las PyMEs (Verwaal y Donkers 2002).

Otra alternativa, con mayor aceptación entre la bibliografía consultada, es que se produzca una segmentación de mercado y diseño de productos específicos para adaptarlos al segmento objetivo (target market). Según estos autores, el poner mayor énfasis en la búsqueda de mercados y diseño de productos apropiados brindará la posibilidad a una mayor *performance* exportadora (Cooper y Kleinschmidt 1985).

ii) Cooperación competitiva

La década del '90 logra un cambio de escenario a nivel micro: mientras antes se pensaba en la confrontación como forma de competencia, el nuevo escenario propone la cooperación competitiva (Bertagnini, 1995). Dentro del ámbito PyME también se advierten las relaciones con otras empresas como puntos focales para el éxito. Se consideran a las alianzas entre empresas como una herramienta estratégica fundamental para la supervivencia y el desenvolvimiento de las PyMEs (Cleri 2000).

También se ha argumentado que las PyMEs se focalizan en sus capacidades distintivas (core competences) y utilizan las redes de cooperación para mejorar la compra de materiales, sus exportaciones y el desarrollo de economías de alcance (Friel y López, 2005).

Siendo la cooperación competitiva un elemento importante en el nuevo escenario mundial, fueron analizadas distintas maneras en las cuáles podría producirse: cooperación con empresas dentro del sector, economías de alcance y cooperación con sus clientes. En primer lugar la búsqueda estuvo orientada a encontrar si existe alguno de los tipos de cooperación entre empresas propuesto y, segundo, si dicha alianza beneficia las exportaciones de las dos empresas exitosas y, en tal caso, en qué medida y aspectos lo concibe. Como último aspecto se muestran, en el análisis de la economía de alcance, aspectos característicos de la industria italiana de muebles de madera (país exportador número uno de este rubro) como las mejores prácticas mundiales y de las cuales se puede mejorar.

Estrategia Competitiva

En el segundo aspecto de la estrategia de negocios se analizó la posición que tomaron las organizaciones “exitosas” respecto de la competencia. Para ello se compararon los dos tipos de tendencia que encuentra Bertagnini (1995) en los últimos 20 años: estrategias excluyentes o concurrentes.

Dicho autor expone que en el siglo XIX predomina una elección excluyente en las estrategias genéricas adoptadas. Desarrollando los conceptos de Michael Porter (1991), emblema de esta idea, los cuatro tipos de estrategia competitiva que pueden adoptarse son liderazgo por costos o diferenciación, en la que cada una puede estar

orientada a un blanco amplio o limitado. La interpretación convencional del modelo de Porter enfatiza la rivalidad y la competencia como componentes clave de la estrategia de una empresa. Para ello es necesario definir contra quien se está compitiendo, tanto mediante el tipo de producto que ofrece la compañía en comparación de lo que se encuentra en el mercado como por la elección de los compradores a los que apunta vender.

Es decir que las opciones dependerán de la ventaja competitiva así como de su alcance competitivo, en donde el siguiente cuadro especifica estas opciones.

Cuadro N° 2: Las estrategias genéricas según Porter		
Ventaja Competitiva	Menor Costo	Diferenciación
Alcance Competitivo		
Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
Foco	Foco en costos	Diferenciación focalizada

Elaboración propia a partir de los conceptos de M. Porter (1991)

Bertagnini (1995) advierte que, en la década del '90, la estrategia competitiva no es necesariamente excluyente, sino que pueden tratarse ambas estrategias simultáneamente. Kim y Mauborgne (2005) expresan que en esta década el éxito de una empresa se halla en la innovación de valor al cliente. Esta es una de las características necesarias para crear un “Océano Azul”, junto a dos herramientas más. Para el presente trabajo considero que la primera característica mencionada es útil para analizar el éxito que han logrado las empresas seleccionadas, y no así la búsqueda en la creación de un Océano Azul por parte de estas PyMEs.

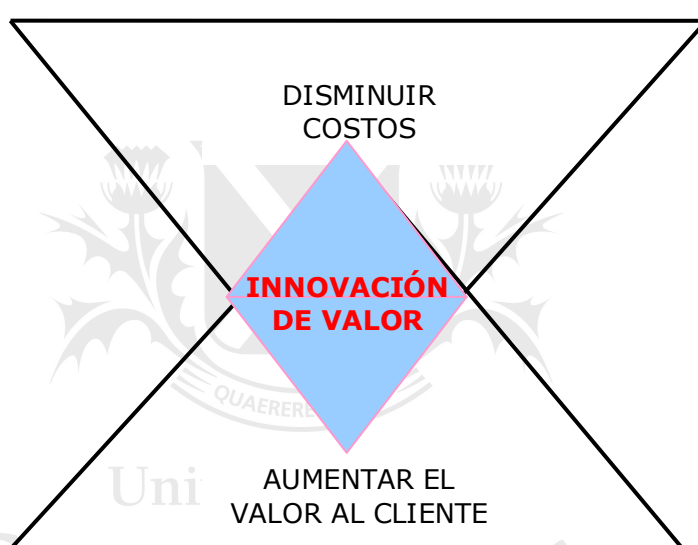
La innovación de valor muestra una nueva posibilidad de operar, sin enfocarse en la confrontación sino en aumentar los beneficios que puedan ofrecer las empresas a sus clientes. Es decir que deja de estar el acento estratégico en la rivalidad y competencia. Esta innovación es creada en la región donde las acciones de la empresa afecta favorablemente su estructura de costos y su propuesta de valor para los clientes. Mejorar la estructura de costos se refiere a ahorrar costos, lo cual se logra eliminando y reduciendo los factores en que una empresa compete. Mientras que el segundo

aspecto - mejorar el valor al comprador - se logra aumentando y creando elementos que la industria aún no ha ofrecido.

Las dos características buscadas simultáneamente - una disminución en los costos junto a un aumento de valor para el cliente – expresa que puedan darse al mismo tiempo una diferenciación en el producto y la búsqueda de liderar en costos.

El gráfico a continuación permite entender claramente de cómo pueden sucederse las dos estrategias de Porter en forma concurrente.

Gráfico 4: Estrategias concurrentes – Innovación de valor



Fuente: Kim, C. y Mauborgne, R. 2005: 16.

Debe considerarse que, tras el gran incremento en el volumen exportado por China a nivel mundial basado en muebles de madera estándar, las empresas argentinas se destacan por el “valor agregado relativamente elevado asociado al diseño”⁹. Ello brinda la idea que en general las empresas se basan en diferenciación. Sin embargo, la búsqueda aquí estuvo orientada a encontrar qué tipo de estrategia genérica adoptaron las dos empresas del sector seleccionado luego de la devaluación, y si lo hicieron de forma excluyente o concurrente.

⁹ Informe ProArgentina Estudio Sectorial de Muebles de Madera. Pág. 30.

Marketing Estratégico

El último factor del modelo de negocios es la propuesta de valor que busca la empresa para el cliente. Para analizar la posición que toma una organización con respecto a sus clientes y la propuesta de valor que le ofrece a éstos, se deben considerar las tres variables que se observan en el gráfico a continuación, que son las herramientas para el análisis propuesto por Bertagnini (2000).

Gráfico 5: Marketing Estratégico. Variables comprendidas.



Fuente: Conceptos desarrollados por Armando Bertagnini,

D) Posicionamiento amplio: esta variable tiene vínculo con la estrategia corporativa en cuanto a la diversificación o concentración hecha en su mercado y producto. De tal modo, la posición que adopten las empresas podrá ser de “excelencia operacional”, orientándose a atender muchos mercados con pocos productos, en donde la organización centre sus esfuerzos por operar del modo más eficiente y eficaz para atender a su mercado objetivo; “liderazgo de producto”, donde la empresa buscará ofrecer el último y mejor diseño o más innovador y así ser líder en la categoría; y, el último posicionamiento amplio por el que puede optar una empresa, es “intimidad con el cliente”, por el cual se invierte en conocer al cliente y realizar productos según las necesidades y preferencias de su cliente.

II) Posicionamiento específico: es la repercusión global que el concepto, producto o marca tiene en la mente del cliente. Es decir, es la imagen que tiene el cliente de la empresa a la cual le compra los productos. Las posibles opciones que puede ser vista en el cliente son nuevamente tres, las cuales se relacionan con un posicionamiento amplio particular: la primer alternativa es “comprador inteligente”, donde se trata de un cliente racional que valora la excelencia operacional; la segunda es “mejor producto”, en donde el vendedor debería tener un posicionamiento de liderazgo en producto para que sea coherente con lo que el cliente busca; por último, “marca confiable”, donde el comprador valora la relación que pueda establecer con su vendedor y que éste se comuniquen como una empresa personalizada a las necesidades de su cliente particular.

III) Posicionamiento de valor: qué le ofrece la empresa a su cliente con respecto al competidor. Aquí surge la relación entre valor agregado al cliente y precio de la competencia, en donde las posibilidades son de ofrecer al cliente un valor “mucho más”, “más”, “lo mismo”, “menos” o “mucho menos” por un precio “menor”, “igual” o “mayor” que el que ofrece el competidor. Ej. “mucho más (valor agregado) por igual (precio)”. De tal manera pueden surgir varias combinaciones.

Encontrando cómo adoptan las empresas cada uno de los tres posicionamientos podrá advertirse la propuesta de valor que le ofrecen al cliente y, además, estudiar la coherencia de esta variable con las estrategias corporativas y competitivas implementadas por ellas.

Ya contando con un análisis de las tres variables propuestas por Bertagnini (2000) y viendo la coherencia interna que guardan las distintas decisiones estratégicas, podrá analizarse el modelo de negocios específico de las dos PyMEs argentinas para su estrategia de exportación.

Modelo de Negocio

En esta sección se utilizaron los conceptos de Hax y Wilde (2003) para el estudio completo del modelo de negocios en ambas empresas.

Los autores analizan a todas las empresas según el vínculo que éstas hayan desarrollado con sus clientes. Se presentan tres tipos de modelos de negocios o posicionamientos estratégicos posibles: Mejor Producto (MP), Solución Integral para el Cliente (SIC) y Consolidación del Sistema (CS). Respectivamente cada posicionamiento implica un avance en la relación que tiene la empresa con sus clientes, partiendo de un vínculo mínimo con el cliente en el caso de MP; pasando luego a la SIC en donde la empresa trata de conocer en profundidad a su cliente; y por último, se puede obtener el mayor alcance en la búsqueda de una mejor relación con todo el sistema que integra la operatoria entre vendedor y comprador, al cual denominan CS.

Se destacan cuatro etapas en la escala continua de vínculos que pueden lograr las empresas con sus clientes, expuestas de menor a mayor relación: diseño dominante, enganche del cliente, exclusión de competidores y estándares de propiedad registrada. A medida que se avanza en esa escala se van logrando distintas posiciones estratégicas a las cuales puede arribarse de distintas formas.

Es decir que sobre las cuatro posibles etapas de vínculos se superponen los tres posicionamientos estratégicos que serán el modelo de negocios específico para cada organización. Al respecto los autores señalan: *“Un posicionamiento exitoso basado en el Mejor Producto debiera generar un diseño dominante. La Solución Integral para el Cliente descansa en un vínculo más fuerte con el cliente. La Consolidación del Sistema alcanza el vínculo más sólido, al conseguir simultáneamente el enganche del cliente y la exclusión de otros competidores.”* (Hax y Wilde, 2003: 34)

El respectivo planteo acentúa el análisis en cómo la empresa puede obtener mayor valor económico cuanto más cercano sea su vínculo con el cliente. Se optó esta propuesta para el análisis del modelo de negocios por encima de otras, ya que representa los mayores fundamentos y razones que permitieron el crecimiento exportador de las PyMEs bajo estudio.

Cada modelo de negocios que una empresa pueda adoptar (MP, SIC o CS) tiene características particulares que no fueron mencionadas hasta el momento - así como la forma de avanzar de una posición estratégica a otra - que se detallan y analizan en

profundidad en el respectivo capítulo, seleccionando aquellas que mostraron Ivope y Maderas del Sur.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: Análisis de las Estrategias Corporativas en las PyMEs

2.1. Diversificación

Diversificación de mercado

Si bien una orientación global y no meramente a países con facilidades geográficas para exportar posibilita un aumento mayor en el crecimiento exportador (Cooper y Kleinschmidt 1985), en nuestro país una pequeña proporción de empresas realiza el paso desde los mercados regionales hacia los de mayor complejidad, es decir desde la exportación a países centro y latinoamericanos hacia Estados Unidos o países europeos o asiáticos (Crespo, Yoguel, Moori Koenig, Angelelli y Milesi 2001).

Los casos de análisis pudieron demostrar la **importancia que tiene la complejidad de los mercados de destino al cual atienden**: ambas empresas exportan a Estados Unidos, uno de los mercados considerados “complejos” según la clasificación del párrafo precedente.

Según Cristini y Bermúdez (2004), la diversificación a los mercados que abastecen las PyMEs es, junto a una escasa dependencia del cliente principal en el exterior, una de las variables reconocidas en nuestro país para el éxito en la exportación.

En las empresas analizadas se refuta completamente ello. En ambos casos se pudo advertir que sus ventas al exterior se realizaban a un solo cliente, quien revendía los productos.

Ivope vende exclusivamente a “Southcone Trading”, quien comercializa sus productos en Estados Unidos. Southcone se presenta en la feria más importante de muebles en los Estados Unidos, llamada High Point - en las que la empresa argentina no tiene contacto – y busca compradores para los productos que ofrece Ivope. Las compras que realiza Southcone a Ivope son para abastecer los pedidos y ventas que ha concretado ya sea en esta feria u otros puntos de venta, junto a una determinada cantidad de muebles que quiera mantener en stock en caso de eventuales demandas.

Puede advertirse que la empresa argentina solo es un proveedor de lo que la primera logra vender. A través de los años, el crecimiento en ventas de Ivope se dio gracias a las mayores ventas que concretaba su cliente, ya que su negocio está avocado 100% en la exportación a Southcone. Tampoco podía ser muy diferente el panorama, ya que Ivope no posee equipo de ventas, lo cual muestra una dependencia muy fuerte en su único cliente.

Si nos centramos en Maderas del Sur, el análisis no es diferente al examinado previamente. A diferencia de Ivope que dedica su producción exclusivamente a la exportación, esta empresa bonaerense tiene ventas en el mercado interno y en el externo, en aproximadamente igual medida. Sin embargo el análisis buscado se centra únicamente en su exportación. Esta empresa exporta desde el año 1996 en forma casi exclusiva a un mismo cliente, MittMan – empresa de Estados Unidos –, quien comercializa los productos argentinos en el mercado norteamericano. Claramente puede advertirse la función como intermediador que cumple la empresa extranjera, encontrando el público específico que quiere comprar los muebles de madera (diseñadores dentro de centros de diseño) que ofrece Maderas del Sur.

Asimismo, la empresa de Buenos Aires no cuenta con personal de venta propio en los Estados Unidos o en algún otro mercado externo, por lo cual sus exportaciones fueron aumentando a través de los años, principalmente, por las mayores ventas que pudiera hacer su cliente.

El modo de operatoria que muestran estas dos empresas fue comentado por un funcionario de FAIMA, Alejandro Rivello, el cual responde a una maniobra común en las exportaciones del sector. Al respecto expresa que las empresas argentinas venden a mayoristas, ya que son ellos quienes tienen el conocimiento del mercado y canales de comercialización. Además advierte que, por el volumen que las empresas argentinas exportan a estos mayoristas, podrían prescindir de su intermediación y vender por cuenta propia; pero actualmente no han desarrollado ninguno de los dos requisitos fundamentales (conocimiento de mercado y canales de distribución) que les permitiría llegar a comercializar los volúmenes que actualmente manejan con la intermediación de los mayoristas.

Es decir, **el éxito obtenido por estas empresas no resultó estar asociado a la diversificación de mercado ni a la escasa dependencia del cliente principal. Por el**

contrario, el crecimiento exportador estuvo vinculado a atender a un solo cliente en un mercado particular.

Diversificación de producto

Las empresas no encontraron atractivo en conseguir nuevos segmentos donde vender sus productos, sino que se buscó ofrecer más productos a un segmento. Es decir, la diversificación se dio en productos y se centró en una variedad de productos que pudiera cubrir las necesidades del nicho de mercado al que se orientaron.

Dada esta condición, en los casos analizados se encontró la **importancia de realizar una segmentación del mercado y diseño de productos específicos para adaptarlos al segmento objetivo**. Como será expuesto más adelante, pudo observarse que las empresas distinguían claramente la importancia de respetar la individualidad de su cliente y fabricar productos acordes a sus preferencias, manteniéndose dentro mismo negocio del mueble.

En Ivope fue comentado que es costumbre que en sus exportaciones surjan nuevos modelos y se discontinúen aquellos con pocas ventas. Los productos que tuvieron aceptación en las ferias posibilitan que se agrande la familia de productos de la línea. Por ejemplo, si el modelo y diseño de una mesa de living fue aceptado, podrían ofrecerse sillas con el mismo diseño y motivo y, de este modo, completar el juego de living. Claramente la empresa santafesina basa su diversificación en razones de mercado, orientada a ofrecer más productos a un mismo segmento.

Maderas del Sur, por su parte, realiza sus ventas a pedido. Para ello ofrece un catálogo de aproximadamente diez productos, de los cuales MittMan, su cliente, selecciona habitualmente entre dos y tres. De los modelos seleccionados, la empresa bonaerense fabrica la cantidad que su cliente le pide, previo acuerdo de detalles o modificaciones que el cliente considera adecuados para su comercialización en Estados Unidos. Aquí nuevamente la diversificación de producto es un elemento característico de su estrategia corporativa.

2.2. Cooperación competitiva

Para esta sección se consideró la cooperación competitiva desde tres puntos de vista diferentes: cooperación con empresas del sector, economías de alcance y cooperación con sus clientes.

Cooperación con empresas del sector

En el marco conceptual detallado previamente se puntualizó la importancia de la cooperación en este nuevo siglo, como símbolo del nuevo escenario mundial. Similarmente se entiende dentro del ámbito PyME su importancia para la supervivencia y desenvolvimiento cuando quieren salir a competir en el mercado global. Por ello, en un principio había creído que las empresas analizadas pudieron obtener una gran ayuda por parte estatal u organismos privados para mejorar o facilitar su operatoria. Podía preverse ello cuando Rivello comentaba que FAIMA arma grupos exportadores por afinidad y estimula la participación en ferias y contrata a diseñadores para que un grupo de pequeños y medianos exportadores tengan la posibilidad de conocer las tendencias que había en el mercado mundial y, de esta manera, poder producir aquellos muebles que sean aceptados en el público de destino. Llega a nuestro país un diseñador con los planos, se realizan los prototipos que serán expuestos – previa aprobación o modificación de detalles – en ferias como High Point.

Otra de las políticas que propone esta federación es un convenio con empresas italianas para reacondicionar maquinarias de ese país que datan de principios del siglo XXI. Se trata de maquinas con cinco años de retraso, pero que para la producción argentina resultan muy útiles y facilitarían la producción, según considera esta organización. Lo que busca esta política es asemejar la industria del mueble al modelo italiano, en donde algunas pequeñas y medianas empresas compran determinada máquina y solo producen aquella pieza que su máquina les permite; por medio de la asociación con otras empresas que realicen la fabricación de piezas complementarias para un mueble, logran exportar en conjunto sus productos.

Pese a los beneficios que se expresan por parte de este organismo, relacionados a la producción a escala y su respectivo abaratamiento de costos, se pudo observar que las

empresas analizadas no utilizaron esos instrumentos para facilitar su operatoria o inversión. **Mediante sus propios medios pudieron conseguir crecer en ventas y mejorar su productividad para abastecer en forma correcta a sus clientes.**

Ello demuestra que no necesitaron de agentes fuera de su empresa para poder ser exitosas. En gran parte, el caso de no aprovechar a diseñadores junto a otras empresas se debe a que operaban con un solo cliente, quien aceptaba cuáles eran los modelos de muebles que se producirían. El desinterés mostrado para fabricar en conjunto se debe en gran parte, según lo comentado por ambas empresas, a que cada empresa posee sus competencias que lo distinguen del resto y que no quieren compartir.

Asimismo sucede para brindar u obtener información de cuáles son las mejores prácticas logradas por aquellas empresas con mayores ventas. Al respecto, la persona encargada de la exportación en Ivope opina que no se comparte información ni participan de forma activa en reuniones con empresas fuera de su grupo económico por falta de interés o de tiempo, mientras los dueños de esta empresa santafesina expresan que no comparten información porque “no hay empresas que están en nuestro segmento de mercado”. Además comentan que en el diseño y acabado de los muebles no puede brindarse información alguna; la razón es que estarías mostrando la ventaja competitiva que tiene la empresa en el mercado.

Pese a ser reacios a compartir información, el informe sobre muebles de madera presentado en el trabajo de Artopoulos, Friel y Hallak (2007), esta empresa santafesina una vez tuvo que pedir a Mehring, otra de las firmas líderes del sector, ayuda en la producción para abastecer un pedido de un hotel en Disney, Florida.

Del mismo modo, dentro del grupo económico que formaron con su socio de Perú – Exportimo – y Southcone, encontraron nuevamente los beneficios que puede otorgarles una asociación con otros entes: hay algunos modelos que se fabrican conjuntamente con Exportimo ya sea para complementar capacidades o conocimientos en el tratamiento de un determinado tipo de madera. Este caso muestra ser esporádico ya que de acuerdo al país en donde se fabrique cambiará el tipo de madera utilizado, así como los conocimientos de la mano de obra para su tratamiento, sumado a los costos de transporte que implicaría.

En Maderas del Sur tampoco poseen información de las operaciones de otras empresas ni comparten la suya. Ello se debe a que, según palabras de Gabriel Campins, al ser una empresa familiar poseen el orgullo de mantener sus propios conocimientos de lo que han adquirido y no desean pasarle la fórmula de cómo pueden entrar competidores en su mercado.

Distintas circunstancias dieron origen a no utilizar los beneficios de la inversión de maquinarias de Italia. Durante el período analizado las empresas pudieron abastecer a los pedidos de sus clientes con la maquinaria que compraron en años anteriores.

Por supuesto que no es necesario contar con maquinaria de última tecnología, principalmente cuando ésta no pueda ser aprovechada por la empresa. Los beneficios de contar con nuevas maquinarias deben superar a sus costos. Los mayores costos que implican la compra, instalación y puesta en marcha de nuevas maquinarias es un asunto muy difícil a resolver al cual se enfrentan las PyMEs.

Sin embargo, en muchos casos se conoce la importancia de determinadas técnicas para la producción que beneficiarían mucho a la organización, pero prefieren mantener sus costumbres. En Ivope quedó demostrado ello, ya que son concientes de los beneficios que podría brindarles una maquinaria de control numérico, tales como rapidez y facilidad en el trabajo de ciertas maderas, y aún así no cuentan con esta tecnología.

Sintetizando, debe destacarse la **falta de cooperación, comunicación e interacción con empresas dentro del sector** que demostraron estas empresas.

Economías de alcance

Visto como se relacionan con sus pares, debe quedar por entendido que estas dos empresas no desarrollan algún tipo de economía de alcance. Esta primacía de la competencia competitiva por sobre la cooperación competitiva es uno de los puntos focales que deben ser resueltos por parte de estas empresas.

Si bien en este trabajo se buscan las características que han mostrado las empresas para su crecimiento exportador, es bueno advertir las falencias que pueden presentar

para no recomendar a otras organizaciones. La aplicación de economías de alcance dentro del sector (ya sea para investigación y desarrollo en mercados externos, para exportar conjuntamente o para capacitación de empleados, para brindar algunos ejemplos) es un elemento muy valorado dentro de los principales productores de muebles de madera, como son las PyMEs italianas – mayores exportadores mundiales del rubro – que estas empresas no tienen en cuenta.

Queda expresado en palabras de Elvio Baldinelli, director del Instituto para el Desarrollo de Consorcios de la Fundación BankBoston:

“Uno de los principales problemas de las pyme es la falta de capacidad para atacar el mercado internacional. Salir tres o cuatro días para promocionar sus productos no sólo es costoso sino complicado porque generalmente no tienen una persona encargada del comercio exterior. Esto de los consorcios es una buena solución, pero no un invento argentino. En Italia existe hace mucho tiempo y ha sido muy positivo.” (La Nación, 2006)

La industria italiana en el sector, líder en exportaciones mundiales, poseen redes de proveedores y productores que diseñan, terminan y ensamblan su producción. Gracias al trabajo junto a numerosos proveedores dentro de esta red, las productores de muebles de madera obtienen los beneficios de mejorar y resolver problemas técnicos, lo cual se traduce en adaptar rápidamente sus productos a los gustos de los consumidores al mismo tiempo que cada parte del producto logra las especificaciones y niveles particulares de calidad deseado (Artopoulos et al. 2007).

Lo que demuestra la industria italiana, puede ser un **aspecto a mejorar en la Argentina dentro de estas u otras industrias**, pero lo cierto es que las PyMEs argentinas tras al devaluación analizadas en este sector **podieron ser exitosas sin desarrollar economías de alcance**.

Cooperación con sus clientes

Lo importante a destacar es que, hasta aquí, las empresas no presentan un escenario de confrontación, sino más bien de desdén con sus competidores. Sin embargo, se

vislumbra en esta sección el escenario propuesto por Bertagnini (1995) de cooperación competitiva. Para ambas empresas, el hecho de compartir información sobre su operatoria demuestra no ser aceptado para realizarlo con sus pares, otras empresas pequeñas y medianas argentinas que exportan o que quieran comenzar a transar en el mercado externo. Ahora veamos la cooperación desde otro punto de vista. El informe de ProArgentina expone una de las ventajas que han conseguido las empresas analizadas al expresar lo siguiente:

“Como es bien sabido, el comercio internacional presenta fallas de mercado relativas a la información, tales como el desconocimiento de gustos, preferencias y hábitos de los consumidores de otros países, los que se transforman en un obstáculo para el comercio de exportación, con especial incidencia para las pequeñas firmas. Sin embargo, dichas fallas de mercado pueden ser solucionadas desarrollando redes de cooperación comercial con empresas comercializadoras internacionales, las que pueden realizar la transferencia de información y “know how”, en temas relativos al diseño de muebles de mayor demanda y éxito comercial.”

(ProArgentina – Sectorial Muebles de Madera. 2005:4)

A través del precedente párrafo pude advertir la importancia que tiene para cada una de las empresas analizadas contar con un cliente que les ayude a definir los diseños y modelos de muebles aptos para el mercado norteamericano. Las empresas han visto la importancia de insertarse exitosamente en los mercados globales gracias a que han podido “tejer” estas redes de cooperación comercial con una empresa distribuidora y que tenga la llegada al mercado objetivo.

Ya fueron mencionados estos atributos con los cuales cuentan las cadenas de distribución: conocimiento de mercado y canales de comercialización. No había sido advertido que ello se tratara de una cooperación competitiva, ya que las grandes cadenas pueden brindar asistencia técnica a las PyMEs para actualizar y mejorar sus diseños para que, de tal modo, puedan abastecerse adecuadamente a los clientes de las comercializadoras.

Así se encuentra un sistema “win-win”, donde el productor argentino se beneficia en mayores ventas y la comercializadora extranjera obtiene productos nuevos, innovadores y que son de agrado para sus clientes.

2.3 Conclusiones parciales

En el desarrollo de esta sección fueron advertidos elementos de suma relevancia para el éxito de las empresas que pueden ser un claro ejemplo para otras organizaciones que busquen nuevos mercados en el extranjero. En primer lugar, hay que recalcar cómo influye la complejidad de los mercados a los que se comercializa.

Atender a mercados complejos, como Estados Unidos, Europa o Asia, provocó que las organizaciones deban mejorar sus operatorias para abastecer en tiempo y forma a sus clientes, haciendo esfuerzos que antes no hacían.

No demostraron ser sinónimos de éxito la diversificación de mercado ni la escasa dependencia del cliente principal en el exterior. Estos ejemplos brindan la pauta de que sí puede provenir el éxito de la dependencia de un cliente principal. Aquello que debe buscarse en un cliente es el conocimiento de mercado y los canales de distribución, y que éstos sean compartidos a las organizaciones. Sin lugar a duda, una adecuada segmentación del mercado y diseños específicos acordes a las preferencias del segmento objetivo fueron dos factores claves para el éxito.

Considerando que las empresas aún no aprovechan economías de alcance para capacitación o conocimiento de mercado, es indispensable que el cliente proporcione ayuda en el diseño de modelos que se comercializarán en el mercado objetivo, así como puntualice los cambios en los procesos que debería realizar una organización argentina para seguir la moda, y al mismo tiempo el cliente posea los canales de comercialización adecuados para el producto que intenta venderse.

La falta de cooperación, comunicación e interacción con empresas dentro del sector que demostraron estas empresas estuvo compensada por la continua interacción y ayuda brindada por sus clientes. Más adelante se describe la relación entre productor-cliente que permite obtener información, conocimiento de mercado y canales de comercialización; aspectos que ayudaron al éxito exportador sin vincularse con otras empresas dentro del sector.

CAPÍTULO 3: Análisis de las Estrategias Competitivas en las PyMEs

Fue anticipado que las empresas argentinas exportadoras de muebles de madera se destacan por el “valor agregado relativamente elevado asociado al diseño”, a comparación de los muebles a bajo costo que tipifica el modelo chino de muebles.

Para el análisis en estas dos empresas, primero fue realizado un estudio en la estrategia genérica que hubieran adoptado y, en segundo lugar, se vio si el modo de venta de los muebles de madera se trataba de una innovación de valor para el cliente.

3.1. Estrategia genérica

Comenzando por la explicación de la ventaja competitiva optada, para luego pasar al análisis del alcance competitivo, se detalla y explica el posicionamiento encontrado en Ivope y Maderas del Sur.

Los dos casos analizados se enfocan en la producción de “Alta gama”, que se distingue por el tipo de madera utilizado y su diseño. El factor determinante para ser enmarcado dentro de esta categoría es la diferenciación que pueda obtenerse en el producto, ya sea por el diseño o la calidad de la manufactura. Los consumidores finales de estos muebles es un público de alto poder adquisitivo y la forma de acceder a estos mercados por parte de una empresa argentina es a través de distribuidores especializados o cadenas minoristas. Este tipo se contrapone con la “Baja gama”; los llamados “ready to assemble” o “listos para armar” que pueden encontrarse en locales como Easy en nuestro país o IKEA a nivel internacional.¹⁰

El trabajo presentado por Artopoulos, Friel y Hallak (2007) otorga una aproximación de por qué las empresas argentinas de muebles de madera no compiten con los muebles estandarizados de otros países. Al respecto menciona que los productores argentinos estarían mejor orientados a producir muebles para el alto diseño o alta gama ya que sus sistemas de producción son más flexibles que los países con sistemas de producción más masivos y estandarizados. Esta razón lleva a que no puedan

¹⁰ Información obtenida del documento ProArgentina – Estudio de Producto / Mercado

competir con las escalas de producción ni los bajos salarios pagados por países como China, Brasil, Vietnam y Malasia.

De este mismo trabajo se extrajo que Italia se ha mantenido en los últimos cinco años como el máximo exportador de muebles de madera, con un 19% del mercado por encima del 17% presentado por China. La producción italiana se centra en muebles de alta gama, realizada principalmente por pequeñas y medianas empresas trabajando conjuntamente en redes. Lo importante a destacar es que su éxito recae en su pequeña estructura, la cual les permite modificar rápidamente sus procesos de producción para fabricar diferentes estilos de muebles.

Debe advertirse que la producción argentina de muebles de madera se compara con el mejor del mundo, quien ve sus beneficios en la diferenciación y no en los menores costos.

Como último aspecto representativo de la elección de una ventaja competitiva basada en la diferenciación debe mencionarse que para comercializar en el mercado externo debe prestarse más atención a los detalles que en el mercado interno. No se trata de nuevas capacidades en el personal de las empresas sino más bien en nuevas formas de operar que se focalicen en pequeños detalles que hacen la diferencia entre productos aptos o no aptos para el mercado externo.

Las empresas analizadas y el representante de FAIMA recalcaron la importancia de este aspecto para que puedan concretarse las ventas en el exterior. En este sentido, Artopoulos, Friel y Hallak (2007) mencionan que la calidad se logra por el entrenamiento de los trabajadores en fijarse en mínimas diferencias, que conocen que el mercado externo no acepta, y no por nuevas maquinarias o habilidades diferentes para el tratado de la madera.

En cuanto al alcance competitivo que mostraron las empresas se puede observar claramente una focalización. Al contar cada empresa con tan solo un cliente al cual proveerles su mercadería, quien además define los muebles aceptados o no para su venta en el mercado objetivo, no queda duda del foco en su alcance.

Lo que además se pudo advertir que en ambas organizaciones no se quería buscar una expansión hacia todo el mercado. Conocen bien que el tipo de muebles que realizan se

adaptan a un público en particular y no quieren desatender al mercado que los hizo crecer. Ivope tiene un condimento extra para esta focalización a un segmento particular, debido a que su cliente posee aproximadamente el 60% de su capital social, por lo que no dejaría de atender al mercado salvo que su cliente quiera cambiar de mercado objetivo.

En Maderas del Sur recalcaron su orientación hacia un foco específico de mercado, para el cual producen por pedido. Sus productos de exportación se fabrican específicamente según los requisitos, tanto en diseño como la cantidad, que el cliente requiera en cada oportunidad.

A continuación se exponen, a modo de síntesis, los resultados obtenidos de la investigación sobre las estrategias genéricas que se distinguieron tanto en Ivope como en Maderas del Sur.

Cuadro N° 3: Las estrategias genéricas de Ivope y Maderas del Sur		
Ventaja Competitiva	Menor Costo	Diferenciación
Alcance Competitivo		
Todo el mercado	Liderazgo en costos	Diferenciación
Foco	Foco en costos	Diferenciación focalizada

En el cuadro precedente debe observarse que el éxito de ambas empresas fue confeccionado a partir de una ventaja competitiva de diferenciación y un alcance competitivo focalizado a una parte del mercado, orientado al segmento de alta gama en los muebles de madera. Así la estrategia genérica se define para las dos organizaciones como “Diferenciación focalizada”.

3.2. Innovación de valor

La ventaja competitiva de diferenciación focalizada fue la primera etapa, en la cual las empresas argentinas mostraron sus productos y éstos eran aceptados o rechazados por

el público objetivo. Una vez aceptados los diseños y modo de operar de las empresas, se pudo pensar en brindar algo más.

La innovación de valor se logra al alcanzar al mismo tiempo una disminución en los costos internos de la empresa – reduciendo o eliminando factores que posee la industria en la que está compitiendo – y un aumento de valor para el cliente.

En primer lugar, se pudo observar que la estructura de costos de ambas empresas se mejoró por los menores costos en mano de obra medidos en dólares gracias a la devaluación, una mayor eficiencia en los procesos al adaptarse fácilmente a los cambios en la producción para que esté orientada al mercado objetivo y mejor entendimiento del proceso de exportación permitieron a las empresas mejores productividades y condiciones para abastecer a sus clientes. Sin embargo, ello no implica que las empresas eliminaron o redujeron costos que otras organizaciones del sector aún poseen.

Lo distintivo de estas empresas fue el mayor valor que pudieron proporcionarles a sus clientes. Por una parte lo hicieron al proponer nuevos modelos de muebles que pudieran comercializarse a sus actuales y potenciales clientes. Mediante estas prácticas de crear diseños basados en los gustos de los consumidores norteamericanos ayudan a sus clientes a ofrecer nuevos productos e innovar constantemente para que los consumidores finales encuentren renovada la oferta de muebles, acorde a la moda.

De esta manera, las empresas logran construir una reputación a través de su habilidad para encontrar las cambiantes demandas de sus clientes al mismo tiempo que contar con productos acordes a los estándares de calidad demandados por los consumidores estadounidenses.

Es decir, estas empresas no brindaron una “innovación de valor” pero sí lograron aumentar el valor al cliente a través de distintas prácticas, unas mencionadas aquí y otras que se mencionarán más adelante en el análisis de Marketing Estratégico.

3.3. Conclusiones parciales

En esta sección pudo observarse cómo la coherencia interna de las definiciones estratégicas hasta aquí vistas – estrategia corporativa y estrategia competitiva –

explica en buena medida las mayores ventas obtenidas por Ivope y Maderas del Sur en el exterior.

A partir del análisis de la estrategia genérica adoptada por estas organizaciones pudo distinguirse el foco en el alcance competitivo y la diferenciación en la ventaja competitiva que demostraron ambas empresas. Este foco en un segmento particular del mercado de muebles en Estados Unidos se caracteriza por tratarse de un público con mayor complejidad debido a su distanciamiento geográfico y cultural, así como la costumbre y usos que tienen de los muebles de madera; distintos a nuestros gustos, pero que estas empresas tuvieron que saber comprender o adaptarse para poder fabricar productos acordes a sus necesidades y preferencias.

El respeto a la individualidad de sus clientes, junto a desarrollar productos especiales para este mercado, les mostró a las PyMEs que el crecimiento exportador puede estar vinculado a atender a un solo cliente, sin la necesidad de diversificar mercados, como fue visto en el análisis de la estrategia corporativa.

Dichas particularidades de sus clientes priorizan una ventaja competitiva orientada a la diferenciación por encima del menor costo en el mueble. Al estar avocadas a un consumidor final que busca un mueble de “alta gama”, sinónimo de muy buena calidad y altos precios, las empresas argentinas tuvieron que aprender a prestar más atención y trabajar con mayor detalle en cada uno de sus procesos. No fueron necesarias nuevas maquinarias ni conocimientos especiales, sino comprender que su ventaja competitiva debía ser la diferenciación, por lo que tuvieron que esforzarse para conseguirlo.

De esta manera, pudieron comprender que para triunfar en el exterior su estrategia genérica debía ser de “diferenciación focalizada”; y eso fue lo que hicieron.

La estrategia genérica adoptada responde a su estrategia corporativa. La persona encargada de Maderas del Sur mostró claramente que siempre quisieron que su ventaja competitiva fuese de diferenciación, y que lo quieran mantener de ese modo. Saben que si se alejan de este segmento específico estarían compitiendo en otro mercado, con empresas que tienen las maquinarias con la tecnología acorde a este segmento.

Haber llegado a este mercado proporcionando productos modificados para que se adapten a las preferencias del público objetivo no explica *per se* el éxito adquirido en los últimos años por las PyMEs. El mayor valor que brindaron a sus clientes por ofrecer constantemente diseños nuevos e innovadores, buscando que su cliente pueda brindarle un mayor valor al consumidor final, se aproxima más a la fórmula que hizo crecer sus exportaciones.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4: Análisis del Marketing Estratégico en las PyMEs

A partir de los capítulos precedentes se fue descubriendo la mayor importancia de centrarse en el cliente y el valor que las empresas le ofrecieron para mejorar su relación y, a partir de ello, mejorar sus ventas. A través de tres variables en este capítulo se dará una aproximación a la propuesta de valor que tienen Ivope y Maderas del Sur con su respectivo cliente, que será completada cuando se analice el modelo específico de negocios en el próximo capítulo.

Las variables para encontrar la posición que toman estas organizaciones respecto a su cliente son i) Posicionamiento amplio, ii) Posicionamiento específico y iii) Posicionamiento de valor, cuyo estudio se detalla a continuación.

4.1. Posicionamiento amplio

El crecimiento exportador experimentado por Ivope y Maderas del Sur se dio gracias a la cocreación de valor con el cliente. No buscaron distinguirse por brindar los productos más innovadores en el mercado ni por ser una empresa con capacidades operacionales superiores a las del mercado. Su logro estuvo basado en saber escuchar al cliente y realizar aquellos muebles apreciados por sus clientes.

En Estados Unidos, único mercado donde comercializa sus productos Ivope, hay ferias en las cuales participa – indirectamente – la empresa santafesina cada seis meses. A los dos meses previos de cada feria, existe un comité que evalúa el diseño de los nuevos productos que se ofrecerán. Se utilizan diseñadores argentinos para la fabricación de alguna de las tres líneas de muebles de madera que, mediante un acuerdo con la fábrica socia de Perú, determinan sus posibilidades de producción. Southcone, su cliente, funciona como filtro para ver qué se vende y ofrece en el mercado norteamericano. Es decir, sin la aprobación de Southcone no se fabricarían aquellas ideas concebidas por las empresas latinoamericanas.

Maderas del Sur ofrece diez modelos diferentes cada seis meses y, en ciertas ocasiones, hasta cada tres meses. No se trata de muebles de madera radicalmente

distintos, sino que en cada entrega se realizan, comúnmente, modificaciones mínimas a modelos anteriores. Ellas pueden ser ajustes según las preferencias del mercado o de acuerdo a nuevas ideas que tienen los diseñadores de Maderas del Sur.

Las variaciones que se realizan, tanto en ajustes propuestos por Mittman o nuevos modelos a ofrecer, no implican cambios importantes en la operatoria de Maderas del Sur ni han llevado a la necesidad de nuevas maquinarias o capacidades del personal. Ello muestra la **flexibilidad con la que cuentan las PyMEs, en la cual sus maquinarias y mano de obra permiten variaciones mínimas, pero suficientes, para que sus productos puedan amoldarse a los cambios en el entorno.**

Del mismo modo en FAIMA se entiende que ese camino lleva al éxito. Rivello expresa que debe tenerse en cuenta el mercado al cual se apunta; que se debe escuchar a los diseñadores y entender la tendencia y preferencias de la gente, poniendo como ejemplo que la forma de las patas puede modificar la decisión entre la compra o no de una mesa. Otro ejemplo lo ofrece Ivope, en donde tuvieron que agrandar los tamaños para el mercado americano, sino hubiese sido imposible concretar las ventas.

Ello demuestra que, en su mayoría, se trata de **pequeñas modificaciones** en la producción o terminado del mueble, que **determinarán su aceptación o rechazo en el mercado objetivo.**

Para resumir, se distingue en el análisis que ambas son empresas que fueron avanzando en la relación con su cliente para ofrecer productos personalizados, lo cual se asemeja a una customización de sus exportaciones. A ello lo lograron al decidir trabajar únicamente con un distribuidor y profundizar el conocimiento de las operaciones de su cliente. Así es como logran un Posicionamiento amplio de “Intimidad con el cliente”.

4.2. Posicionamiento específico

Las empresas argentinas han logrado asentar una buena imagen en la mente de su respectivo cliente, basada en los continuos y crecientes resultados positivos que desarrollaron durante varios años.

La continuidad en la exportación y los buenos rendimientos, tanto en tiempo de entrega como en calidad, dieron a Ivope beneficios extras a la operatoria ordinaria con su cliente Southcone. Si bien sucede en casos excepcionales, Southcone consigue clientes y no posee el tiempo o dedicación para encargarse de la transacción; por lo cual prescinde de su intermediación en la venta y deja todo el beneficio junto a los pormenores de la venta a Ivope.

Aquí se demuestra cómo ha trascendido la relación entre productor-cliente, en donde Southcone deposita la confianza en su proveedor para que se haga cargo de operaciones que en primera instancia ella ha conseguido. El mérito recae en la empresa santafesina, quien supo comprometerse a lo largo de los años con el cumplimiento de pedidos y fue demostrando su capacidad para operar en forma individual con consumidores finales lo que aumenta el valor que brinda a su cliente.

Southcone ve aumentado el valor de trabajar con Ivope, ya que puede confiar en que la PyME argentina no perjudique su imagen y lleve a cabo alguna operación particular en la que no puede intermediar.

El caso de Maderas del Sur también muestra cómo la empresa logró establecer una relación con el cliente y no limitándose a efectuar simplemente una transacción. El vínculo se logró mediante la aceptación de errores que llevaron a grandes pérdidas para la empresa pero que, como contraparte, lograron aumentar la confianza del cliente.

El ejemplo de esta empresa de Buenos Aires se dio a partir de un envío realizado a Estados Unidos a su cliente. Desde el puerto de Buenos Aires los productos que se enviaban estaban en perfectas condiciones, por lo menos a simple vista para una persona especializada en el comercio de esta mercadería y conciente del proceso productivo que se llevó a cabo.

Recibida la mercadería en Estados Unidos, se le comunicó a la empresa argentina que la madera tenía desperfectos, ya que había “aflorado”. Lo ocurrido fue causado por algún problema en el proceso del que no eran concientes, ni imaginaban por qué ocurrió. Realizado el viaje para comprobar la veracidad de lo que comunicaban desde el extranjero, Maderas del Sur asumió su error y los costos de perder esta mercadería como el costo de proveer en tiempo y forma el pedido. El trabajo de día y noche,

asumiendo todos los gastos por cuenta propia que demandó la correcta entrega de muebles de madera en cantidad y calidad pactada– que implicaron las utilidades de todo el año para la empresa –, mostró al cliente norteamericano la confianza para poder seguir operando con esta empresa.

Tanto esfuerzo se reconoce y se compensa con que hoy en día todavía sigan realizando transacciones. Ello muestra cuán importante es pasar de una simple transacción y asumir el compromiso de una relación con el cliente que, en el largo plazo, determinó el éxito para la empresa argentina.

El trato individualizado y la preocupación constante por atender correctamente al cliente, asumiendo errores y mejorando su oferta de productos, brindó a Maderas del Sur la posibilidad de seguir operando durante 10 años con su cliente norteamericano y que hoy en día esta distribuidora recomiende los productos argentinos a otra distribuidora en ese país, con quien se están realizando los primeros contactos.

De esta manera, la repercusión global que Ivope y Maderas del Sur tienen en la mente del cliente logra que estas empresas se establezcan como una “marca confiable”. Esta marca se refiere a la confianza que deposita el cliente en la empresa argentina en que ésta realizará sus mayores esfuerzos para cumplir sus contratos y abastecer sus pedidos en tiempo y forma adecuada.

4.3. Posicionamiento de valor

La relación entre valor agregado que las empresas otorgan a sus clientes y el precio que la competencia pone bajo el mismo producto fue difícil de encontrar en las PyMEs argentinas, ya que ellas consideraban que no tenían competidores directos debido al segmento donde estaban comercializando.

Una idea mal concebida al no entender los beneficios que habían logrado en el avance del vínculo con el cliente. Su mayor relación, donde cada parte posee un mayor entendimiento del proceso de la otra, contribuyó a que su posicionamiento de valor sea de “más por igual”. Es decir, que tanto Ivope como Maderas del Sur lograron ofrecer un mayor valor a su cliente por el mismo precio que hoy en día tienen los productos de la competencia.

4.4. Conclusiones parciales

La posición que tomaron las PyMEs respecto a sus clientes fue de realizar productos en función de ellos, es decir, una customización de los productos y procesos para sus clientes. Esta decisión de apostar su éxito exportador a un solo cliente tuvo buenos réditos gracias a la intimidad que lograron con él y, a la vez, que el cliente llegue a distinguir a estas empresas como una marca confiable en quien pueden depender para su correcto suministro.

El acercamiento entre productor-cliente a través de los años otorgó a Ivope y Maderas del Sur la posibilidad de conceder un mayor valor a sus clientes por el mismo precio que tiene la competencia para productos similares. La cercanía que lograron a través de los años fue una inversión de las empresas argentinas al apostar que a su cliente norteamericano le iría bien; y con suerte para ellas, salieron exitosas.

Es oportuno destacar que, si bien las empresas lograron ser exitosas a partir del fortalecimiento de la relación con sus clientes, existe un riesgo grande en depender de un único cliente. Las PyMEs amoldaron sus procesos de exportación según las preferencias de este cliente y, en caso que este cliente realizara una menor compra o hasta dejara de comprar sus productos, las ventas al exterior de las fabricantes argentinas caerían al mismo ritmo que la disminución de la compra.

Si bien existe el riesgo de depender de un solo cliente, las empresas nacionales tuvieron la fortuna de no salir perjudicadas en su elección y el mayor valor que pudieron ofrecerles a sus clientes (junto a los beneficios conseguidos) lo lograron al centrar su atención en el cliente y apostar a que podrían crecer juntos.

Cómo pudieron las empresas argentinas advertir qué factores otorgaban un mayor valor a sus clientes para luego ofrecérselos, es el tema primordial del próximo capítulo.

CAPÍTULO 5: Análisis del Modelo de Negocios específico de las PyMEs

En los capítulos precedentes fue advertido el papel predominante que tuvieron los mejores vínculos establecidos entre las empresas bajo análisis y sus clientes. Basado en los tres modelos de negocios propuestos por Hax y Wilde (2003), denominados Mejor Producto (MP), Solución Integral para el Cliente (SIC) y Consolidación del Sistema (CS), el desarrollo en esta sección se centra en el posicionamiento estratégico que han adoptado las empresas para obtener su éxito poniendo foco en el vínculo que pudieron desarrollar con sus clientes.

Dentro de los modelos propuestos, **la Solución Integral para el Cliente fue el modelo de negocios característico en el éxito** de Ivope y de Maderas del Sur. Ahora veamos cómo llegaron a este posicionamiento y cuáles son sus características.

5.1. Escala continua de vínculos

Para poder llegar a este posicionamiento estratégico, las empresas necesitaron constancia en sus exportaciones con el mismo cliente. Los autores propuestos para el análisis de esta sección expresan que los distintos posicionamientos estratégicos se logran mediante una escala continua de posibles vínculos con el cliente.

Así, en la escala continua que han desarrollado las empresas con su cliente, se encontró el avance del “diseño dominante” a “enganche con el cliente”. Ello implica que se ha avanzado de la etapa de Mejor Producto, superándola y alcanzando una nueva etapa.

Inicialmente los clientes se sintieron atraídos por las características del producto que las empresas argentinas ofrecían mediante sus agentes de venta. En esta primera etapa, llamada diseño dominante, el posicionamiento del producto fue la diferenciación por encima liderazgo en costos, como detalle el capítulo tercero.

El “**enganche del cliente**” se consigue principalmente por la **inversión** que ha hecho el cliente **en aprendizaje y por la adaptación del producto** que le ofrece la empresa argentina a sus necesidades particulares.

La adaptación del producto, que fueron realizando Ivope y Maderas con su respectivo cliente, se muestra claramente en el diseño conjunto. Como apunta el trabajo de Artopoulos, Friel y Hallak (2007) los productores de muebles de madera tienden a vender sus productos a distribuidores y no directamente a los consumidores finales, tal como muestran los dos casos bajo análisis.

Los grandes distribuidores tienden a especificar los diseños de la madera que buscan mientras que los pequeños distribuidores compran productos diseñados por los productores de madera, donde muchas veces trabajan conjuntamente con los productores para ayudarlos con el diseño de los muebles.

Claramente las características que presenta el segundo caso, de pequeñas distribuidores, es lo que aplica para las empresas argentinas. Si bien Ivope contrata dos diseñadores, los diseños básicos para la madera son realizados por su cliente, Southcone. Por su parte, Maderas del Sur ofrece una gama de distintos diseños, de los cuales su cliente selecciona los más aptos para el mercado y propone pequeñas modificaciones para que se adapte mejor a los gustos del público.

No solo las empresas deben saber cómo se adaptan los muebles a los gustos particulares de los clientes de un mercado objetivo, sino que al mismo tiempo deben estar al día con los cambios que ocurran en los hábitos de esas personas y de su ambiente. Por ejemplo, en el trabajo de Artopoulos, Friel y Hallak (2007) se advierte que, con el ingreso de los televisores de plasma y LCD en el mercado estadounidense, se debieron cambiar los muebles que se producían para los televisores.

Esta condición puede producirse gracias i) al conocimiento del mercado que tienen los distribuidores con los que trabajan y ii) los mínimos cambios en los modelos que ofrecen y en las máquinas que utilizan.

En el trabajo mencionado precedentemente se puntualiza sobre la industria del mueble de madera que las innovaciones que realizan las firmas para ofrecer nuevos modelos no son radicales. En muchas oportunidades, los nuevos diseños son solo pequeñas modificaciones a modelos antiguos, pero que muestran una adaptación a la moda. Para producir este tipo de mueble que demandan los consumidores en los países de primer mundo, los productores de muebles de madera no necesitan realizar inversiones en nueva maquinaria. Los cambios en el diseño solo requieren cambiar la calibración de las máquinas para producir aquellos muebles de distintas medidas.

A su vez, el cliente y distribuidor norteamericano fue aprendiendo cómo operar con las empresas argentinas, conociendo sus limitaciones así como sus capacidades para producir. El aprendizaje y la adaptación del producto a las necesidades particulares del cliente fortalecen la relación con las empresas argentinas y, al mismo tiempo, dificulta el cambio de proveedor.

Bien entendido tenían esta condición en Maderas del Sur, donde sabían que su cliente había estado buscando en la Argentina otra empresa que pudiera fabricar los mismos muebles y diseños; pero no pudo encontrar las características que su cliente actual ofrecía.

Esta característica es digna de mención, ya que a medida que transcurren los años y se logra aumentar el vínculo con el cliente, adaptándose a sus necesidades particulares, casi naturalmente se van excluyendo a los competidores ya que ellos no cuentan con el conocimiento e información adquiridos por el trabajo conjunto entre las empresas nacionales y sus clientes.

5.2. Nuevo posicionamiento estratégico

El paso logrado – en el vínculo continuo – de diseño dominante a enganche del cliente se traduce en el cambio de modelo de negocios, desde **Mejor Producto a Solución Integral para el Cliente**.

Esta transición puede darse de tres maneras distintas:

- a) **Segmentar cuidadosamente a los clientes, agrupándolos según sus prioridades y proporcionar un trato individualizado a cada uno de estos grupos; lo cual es llamado “redefinición de la experiencia del cliente”.**
- b) Pensar en cómo utilizar las capacidades de la empresa para ofrecer al cliente algún servicio que previamente realizaba él mismo; esto es la “integración del cliente”.
- c) Ampliar, tanto como sea posible, la cantidad de productos y servicios que le ofrecen al cliente, lo que se denomina “amplitud horizontal”.

El desarrollo de todo el trabajo fue mostrando las características de cómo las empresas han podido cambiar su posicionamiento estratégico y llegar a este modelo de

negocios. En el segundo capítulo fue advertido cómo Ivope y Maderas del Sur daban un trato especializado a cada cliente; en el tercer capítulo se mostró cómo lograron aumentar en vínculo con el cliente; y en el cuarto se mostró el desarrollo de una intimidad con el cliente de modo tal que su cliente los pueda ver como una marca confiable.

Estas características muestran claramente que en ambos casos se ha llegado de MP a SIC a través de la “redefinición de la experiencia del cliente”.

5.3. Conclusiones parciales

Ivope y Maderas del Sur mostraron que una de las maneras por la que puede triunfar una PyME argentina en la exportación es por medio de la redefinición de su vínculo con el cliente.

Esto implica superar una etapa; esa primera etapa donde se consigue al cliente por los atributos propios del producto que se está ofreciendo. Se avanza en el vínculo con el cliente a través de los años trabajando en forma conjunta, aprendiendo cada una de las partes cómo opera la otra: el cliente tiene noción de las capacidades de producción de la empresa argentina; y esta última comprende paso a paso cuáles son los diseños y modelos de muebles de madera que comercializa la distribuidora norteamericana, así como los tiempos de entrega y estándares de calidad que debe cumplir para satisfacerla.

De esta manera el diseño conjunto de muebles para la venta al consumidor final se obtuvo gracias a la ayuda de las distribuidoras para encontrar el modelo indicado, teniendo en cuenta las posibilidades de producción de la PyME argentina y adaptando sus necesidades particulares al producto final que pudieron lograr conjuntamente.

Dicha operatoria muestra una inversión por parte de las distribuidoras al dedicar tiempo y brindar información a las empresas argentinas sobre qué producir y qué ajustes son necesarios para encontrar el producto indicado en el mercado objetivo.

A su vez, Ivope y Maderas del Sur subieron la apuesta: no sólo modificando sus procesos, adaptándose a las exigencias de su cliente y aprendiendo a mejorar su producción, sino que además dieron a sus clientes un trato especializado e individualizado, entendiendo los procesos y el mercado en que opera para brindarle

nuevos diseños, facilitar el desarrollo de nuevos productos y otorgarles la confianza de que cumplirán con la entrega de la mercadería en el tiempo y la calidad pactada.

Este avance en la relación con el cliente de no solo realizar una mera transacción con la distribuidora – la que podía ocurrir por los atributos del producto mismo – sino otorgar un mayor valor al cliente, permitió a las PyMEs alcanzar la Solución Integral para el Cliente; el modelo de negocios específico exitoso en la exportación de estas dos organizaciones.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Conclusiones Finales

Gracias al análisis realizado en el modelo de negocios específico de dos PyMEs argentinas del sector Muebles de Madera – Ivope y Maderas del Sur – fue posible extraer para el presente Trabajo de Graduación factores y decisiones que permitieron a dichas empresas un gran crecimiento exportador en el período 2002-2005.

El modelo de negocios característico de este éxito exportador fue el mismo que aplicaron las dos empresas y que se denomina Solución Integral para el Cliente.

Las conclusiones que se presentan a continuación no representan una fórmula mágica ni única para que otras empresas argentinas puedan incrementar sus ventas en el comercio internacional; pero sí muestran características, condiciones y decisiones estratégicas que lograron un éxito exportador y que bien sirven de ejemplo para otras organizaciones pequeñas y medianas.

Un elemento fundamental a partir del cual Ivope y Maderas del Sur obtuvieron grandes beneficios fue el trato individualizado que otorgaron a su cliente. Dado que estas dos empresas argentinas contaban con un único cliente cada una, fue simple la segmentación de mercado y diseño de productos específicos para el segmento objetivo al cual se avocaban sus respectivos clientes.

Ambos clientes son empresas distribuidoras que comercializan los productos argentinos en Estados Unidos, mercado que proporcionó una dificultad en un comienzo para las PyMEs nacionales. La complejidad del mercado de destino, tanto por el distanciamiento geográfico pero principalmente por diferencias culturales (de usos y costumbres para la utilización y preferencias de los muebles), fue un desafío para el crecimiento de Ivope y Maderas del Sur que pudo superarse exitosamente gracias a las características del cliente con que operaron.

Aquí surgió como elemento clave que el cliente tuviese el conocimiento de mercado y los canales de comercialización adecuados para comercializar los productos ofrecidos desde nuestro país.

Justamente esta característica relativiza la importancia que se le atribuyen otros autores a la diversificación de mercados y escasa dependencia del cliente principal

como variables reconocidas para el éxito de una PyME en sus exportaciones. Quitarle dicho prestigio a estas variables fue logrado por Ivope y Maderas del Sur al avanzar en su vínculo con el cliente.

A comienzos de la relación, los unía el “diseño dominante” de los muebles. Es decir, adoptar una estrategia genérica de diferenciación focalizada, la cual se compone de un alcance competitivo reducido a ciertos consumidores finales norteamericanos y una ventaja competitiva de diferenciación al estar avocados a la producción de “alta gama” de muebles.

A través de los años, las dos PyMEs se mantuvieron en la misma estrategia genérica, buscando incrementar el valor a su cliente. Ello se logró gracias al abaratamiento de la mano de obra experimentado en la devaluación argentina de 2002, una mayor eficiencia en los procesos y un mejor entendimiento de la operatoria de exportación; lo cual permitió a las empresas nacionales comenzar a pensar en cómo atender y beneficiar a sus clientes.

El avance en el vínculo entre productor y distribuidora necesitó del aporte de esta última actora. La inversión del cliente en aprendizaje y adaptación del producto argentino a sus necesidades particulares permite llegar a un nuevo vínculo, que se denomina “enganche del cliente”.

El enganche trajo los frutos del desarrollo conjunto que realizaron ambas partes en nuevos modelos y diseños de muebles que se adaptaron al mercado objetivo norteamericano. La flexibilidad en maquinarias y mano de obra, con que cuentan en general las PyMEs, permitió a Ivope y Maderas del Sur realizar modificaciones mínimas pero suficientes en esos dos elementos de producción para que sus productos puedan amoldarse a los cambios en el entorno, ya sea por distintos usos o modas.

Ni siquiera fueron necesarias nuevas capacidades, habilidades o máquinas para estar orientado a un segmento de alta calidad, como el que propusieron desde un principio las empresas nacionales. La calidad se logró por el entrenamiento de los trabajadores en fijarse en mínimos detalles que hacen la diferencia entre muebles de madera aptos o no aptos para el mercado internacional. Por supuesto que las PyMEs nacionales cuentan con limitaciones en la producción; el cliente está al tanto de estas deficiencias y ha aprendido cómo trabajar del mejor modo a partir de ellas.

El vínculo adquirido mediante el aprendizaje mutuo y la inversión que las distribuidoras norteamericanas hicieron en tiempo y conocimiento – adquiriendo y brindando información– con las PyMEs argentinas dificulta el cambio de proveedor. Naturalmente, por la propia operatoria durante años entre productor – cliente, se excluyen competidores. Por supuesto que no a todos, pero debe dejar de ser práctica entre las PyMEs nacionales la falta de cooperación, comunicación e interacción entre empresas dentro de un mismo sector de la economía, ya que no constituye una amenaza en la pérdida de mercado.

La cooperación competitiva es un nuevo escenario global que incluye al sector muebles como lo muestra la industria italiana – mayores exportadores de muebles – de quien mucho queda por aprender.

Aún contando con este aspecto a mejorar, Ivope y Maderas del Sur mostraron la posibilidad de éxito para PyMEs exportadoras a través de la redefinición de la experiencia del cliente, no estancándose en una transacción sino haciendo que su operatoria trascienda hacia una relación de compromiso y confianza, para así llegar al modelo de negocios Solución Integral para el Cliente (SIC).

6.1. Últimas dos consideraciones

D Un aspecto que subyace a este modelo es la necesidad de las empresas de mantener durante un tiempo prolongado sus exportaciones con un mismo cliente. Si bien los autores no muestran explícitamente ello, es necesario un avance en el tiempo para afianzar el vínculo que tiene una empresa con sus clientes.

Considero adecuado el aporte adicional que puedan brindar estas organizaciones para otras PyMEs argentinas que busquen un modelo de negocio del tipo SIC. En el caso de Ivope comenzaron sus exportaciones con Southcone en el año 1994 y Maderas del Sur lo hizo con Mittman en 1996, mostrando que para lograr un posicionamiento estratégico SIC se necesitarían aproximadamente diez años.

Es decir que cuando no se tiene un producto novedoso, innovador o revolucionario en el mercado, el éxito se logra de a pequeños escalones en el continuo vínculo que pueda lograrse con el cliente.

II) Si bien fue visto que las empresas no aprovecharon beneficios ofrecidos por el sector público o privado, el último aspecto a tener en cuenta – en el que juegan condiciones ajenas a las decisiones estratégicas – es la carga impositiva de sus productos a la hora de exportar. En el informe de ProArgentina que estudio el caso de muebles en Estados Unidos se puntualiza que,

“La importación de muebles a EEUU desde Argentina (cuyo caso se aplica a las dos empresas analizadas) no sufre tasas ni gravámenes de importación así como tampoco tiene cuotas o cupos por cantidad, aunque el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos carga un 0.21% sobre el valor FOB de la mercadería por “merchandising processing fee” (MPF) con un máximo de 485.000 \$, además de un 0.125% del valor de las importaciones por mantenimiento en puerto, “Harbour maintenance fee” (HMF) si el producto ingresa vía marítima.”
(ProArgentina. Estudio Producto Mercado, pág 26)

Es decir que, salvo costos propios de una operatoria de exportación (MPF y HMF), el sector Muebles de Madera no se ve afectado impositivamente. Este es un aspecto a destacar que puede beneficiar – como en este caso – o perjudicar a otros entes según el tipo de producto que comercialicen y en qué mercado lo hagan.

6.2. Resumen de decisiones estratégicas para otras empresas

Por último, se presenta un resumen de las decisiones estratégicas y puntos que se distinguieron en el éxito exportador de las dos empresas bajo análisis como ejemplo para la aplicación en las estrategias de negocios de otros entes en sus exportaciones.

Estrategia Corporativa

- Concentración de mercados; complejidad de mercado de destino por su distanciamiento geográfico y/o cultural.
- Diversificación de producto por razones de mercado: más productos a un nicho.
- Cooperación competitiva con comercializadoras del país de destino, quienes tengan conocimiento de mercado y canales de distribución aptos para el producto ofrecido.

Estrategia Competitiva

- Estrategia genérica: diferenciación focalizada.
- Aumento de valor al cliente y no “innovación de valor”.

Marketing Estratégico

- Creación conjunta de valor: Intimidad con el cliente e imagen de Marca Confiable
- Brindar un mayor valor agregado al cliente al mismo precio que la competencia

Modelo de Negocios: Solución Integral para el Cliente

- “Enganche del cliente” por la inversión del cliente en aprendizaje y por la adaptación del producto a sus necesidades particulares.
- Trato individualizado al cliente y realizar pequeños cambios al producto y procesos para adaptarse a los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Avanzar en el vínculo con el cliente a través de la “Redefinición de la experiencia del cliente”: otorgarle un mayor valor gracias a la intimidad y confianza adquirida en, aproximadamente, 10 años trabajando conjuntamente.

Bibliografía

- Artopoulos Alejandro, Friel Daniel y Hallak Juan Carlos, 2007. "Challenges of Exporting Differentiated Products to Developed Countries: The Case of SME-dominated Sectors in a Semi-Industrialized Country". En *The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America*. Buenos Aires: Inter-American Development Bank.
- Bertagnini, Armando. 2000. "Estrategia, management y el cambio: el estado actual del debate". Buenos Aires: Editorial Coyuntura SAC.
- Bertagnini, Armando. 1995. "Las diagonales del cambio empresario". Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Bonaccorsi, Andrea. 1992. *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*. Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 4: 605-635. <http://www.jstor.org> (Consultado 23/05/2006)
- Calello, Osvaldo. "Buenos Aires, territorio de Pymex". *El Cronista Comercial*, Septiembre 27, 2005, <http://www.apyme1.com.ar/infopyme/noticia.asp?IdNota=368>
- Cañete, Graciela. "Obreras de la exportación". *La Nación*, Agosto 30, 2005, Comercio Exterior, <http://www.lanacion.com.ar/733668>
- CEP. 2006. "Monitoreo de PyMEs (Pequeños y Medianos Exportadores). Año 2005." <http://www.industria.gov.ar/cep/pancomexterior/pymexp/anual.pdf> (consultado 17/08/2006)
- Clarín. 2006. "Hay un 31% más de pymes exportadoras que en 2002". Abril 25, El País, <http://www.clarin.com/diario/2006/04/25/elpais/p-01801.htm>
- Cleri, Carlos. 2000. "Estrategia de negocios: Estrategias Pymes y cooperación interempresaria". Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Coyuntura SAC.
- Cooper, Robert G. y Elko J. Kleinschmidt. 1985. *The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance*. Journal of International Business Studies, Vol. 16, No. 1: 37-55. <http://www.jstor.org> (Consultado 23/05/2006)
- Crespo E., Yoguel G., Moori Koenig V., Angelelli P. y D. Milesi. 2001. *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores. Parte 1.
- Cristini, M. y G. Bermúdez. 2004. "Las PyMEs argentinas: ambiente de negocios y crecimiento exportador". Buenos Aires: FIEL. Documento de Trabajo N° 80.
- Friel, Daniel y Diego López. 2005. *Towards an understanding of different types of business networks*. Documento de trabajo. Administración; 55. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

Hax, Arnold y Dean, Wilde. 2003. *El Proyecto Delta: Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy* Traducción Nicolás Majluf. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Kim, Chan y Mauborgne, Renée. 2005. "Blue Ocean Strategy". Boston: Harvard Business School Press.

La Nación, 2006. "Cuando exportar es una cuestión de equipo". Diciembre 12, Comercio Exterior, <http://www.lanacion.com.ar/866010>

Leonidou, Leonidas C. y Constantine S. Katsikeas. 1996. *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*. Journal of International Business Studies, Vol. 27, No. 3: 517-551. <http://www.jstor.org> (Consultado 23/05/2006)

Maslatón, Carlos. 2005. "Potencial del complejo maderero argentino". Documento de trabajo Número 2. INTI. Buenos Aires.

Porter, Michael. 1991. "Estrategia Competitiva". Traducción Alfonso Vasseur Walls. México D.F.: CECSA.

Verwaal, Ernst y Bas Donkers. 2002. *Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle*. Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 3: 603-613. <http://www.jstor.org> (Consultado 23/05/2006)

Recursos online

- Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y Pyme, Ministerio de Economía y Producción <http://www.industria.gov.ar/cep/default1.htm> (consultado 17/08/06)
- Informes ProArgentina
 - a. Estudio Sectorial Muebles de Madera http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Sectorial_Muebles_Madera.pdf (consultado 14/05/2006)
 - b. Estudio Producto - Mercado www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Estudio_Producto_Muebles_EEUU.pdf (consultado 14/05/2006)
- Revista Muebles y Madera <http://www.revista-mm.com/noticias/05-06-4-02.htm> (consultado 06/04/2007)
- <http://www.sepyme.gov.ar/> (consultado 20/12/2006)

Anexos

Anexo 1: Preguntas para la primera aproximación a las estrategias en el perfil de negocios de las PyMEs.

Análisis Sectorial			Observaciones
1) ¿Qué rol tuvieron las políticas gubernamentales en este crecimiento exportador?			
2) ¿Se beneficiaron de políticas generales para la exportación, para PyMEs exportadoras o propias del sector muebles de madera?			
3) ¿Qué otros organismos, públicos o privados, fueron importantes para el crecimiento que tuvo la empresa?			
Estrategia Corporativa			Observaciones
1) En el año 2001, ¿a cuántos países exportaban sus productos?			
2) Tras la crisis, ¿se expandieron hacia nuevos mercados?			
2.a) Caso afirmativo	¿Por qué en este momento y no antes?		
	Cronológicamente, ¿cuáles fueron esos países?		
	¿Por qué comenzaron las ventas a esos países?		
	¿Tuvieron que desarrollar o modificar sus productos para exportar allí?		
	¿A cuántas empresas venden sus productos en cada país?		
	¿Cuán problemático fue para la empresa entrar en estos mercados? ¿Cuáles fueron las razones?		
	¿Cómo fue la evolución de las ventas a esos países en el período 2002-2005?		
	¿Cómo son las ventas y las relaciones que se mantienen el día de hoy con esos países?	Ventas	Relaciones
2.b) Caso negativo	¿No intentaron ni tuvieron la idea de ingresar a otros mercados?		
	¿Cuáles fueron los factores que más influyeron para quedarse en los mercados que ya comercializaban?		
	¿Aumentaron su cartera de clientes en los mercados existentes?		
	¿Tuvieron que desarrollar o modificar sus productos para satisfacer a estos mercados?		
	¿Cómo fue la evolución de las ventas a esos países en el período 2002-2005?		
3) En el período 2002-2005, ¿tuvieron algún tipo de cooperación con otras empresas?			
3.a) Caso	¿Qué relación había con estas empresas?		

afirmativo		
	¿Cuáles fueron los beneficios que se obtuvieron?	
	¿Qué relación existió entre el éxito de la empresa y la cooperación con otros entes?	
4) Durante este período ¿se dio algún tipo de integración vertical de la cadena de valor? Caso afirmativo, ¿cómo se logró? ¿Qué aspectos positivos y negativos pueden destacarse de esta experiencia?		
Estrategia Competitiva		Observaciones
1) ¿Qué aspectos distinguen a sus productos de los competidores en el extranjero?		
2) ¿La empresa está compitiendo por el liderazgo en costos, quiere tener un producto diferenciado o ambos a la vez?		
3) ¿Sus productos estaban orientados a un segmento en particular? ¿Cuál?		
4) ¿Cuál es la relación entre los precios de sus productos y los precios de la competencia?		

Anexo 2: Preguntas en profundidad para comprender la operatoria de las empresas.

Operatoria		Observaciones
1) ¿Venden al mercado interno?		
1.a) Caso afirmativo	¿En qué proporción con respecto a sus exportaciones?	
	¿Por qué razón?	
Exportaciones		Observaciones
1) ¿Cómo surgieron sus exportaciones?		
2) ¿Tienen algún vínculo con el cliente? Ej. Socios, inversionistas		
3) ¿Cómo opera el cliente: a quién le vende; se presenta en ferias?		
4) ¿Adquirieron prestigio o confianza en su cliente, demostrándole que pueden cumplir con sus exigencias?		
5) ¿Les sobra capacidad de producción como para abastecer a otro cliente en el exterior?		
Diseño		Observaciones
1) ¿Cómo surgen los diseños que se fabrican?		
2) ¿Uds. proponen nuevos modelos? ¿Necesitan la aprobación del cliente?		
3) ¿Varían mucho sus modelos? ¿Innovan constantemente?		
3) ¿A qué público está orientado el tipo de mueble que fabrican? ¿"Alta" o "baja" gama?		

Aprendizaje	Observaciones
1) ¿Fueron aprendiendo cómo operar gracias a estos años trabajando con el cliente?	
2) ¿Podría decirse que “aceitaron” sus operaciones de modo tal que hoy permita cumplir con los requerimientos (cantidades y tiempos) del mercado externo?	
Inversión	Observaciones
1) ¿Invirtieron en maquinarias últimamente?	
2) ¿Poseen máquinas con control numérico? ¿Por qué?	
Cooperación	Observaciones
1) ¿Obtienen algunos datos de las mejores prácticas que dieron buenos resultados a otras empresas?	
2) ¿Alguna vez surgió la posibilidad de trabajar conjuntamente con otras empresas para capacitación, conocimiento de cómo utilizar ciertas máquinas, para contratar diseñadores, etc.?	

