

# LA COMERCIALIZACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MADERERAS DE MISIONES: UNA MATERIA PENDIENTE

## THE COMMERCIALIZATION IN SMALL AND MEDIUM WOODEN COMPANIES FROM MISIONES: AN UNSETTLED SUBJECT

Nancy Anahí Brondani<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 02/08/2008

Fecha de aceptación: 21/11/2008

I. Magíster en Administración Estratégica de Negocios (FCE-U.Na.M). Doctoranda en Administración. Docente e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas (U.Na.M), Km 7 ½ Villa Lanús, Posadas, Misiones y del Instituto Universitario Gastón Dachary (I.U.G.D.), Salta N° 1.968, Posadas, Misiones. [nancyadrian@ciudad.com.ar](mailto:nancyadrian@ciudad.com.ar); [nancy10bron@hotmail.com.ar](mailto:nancy10bron@hotmail.com.ar)

### SUMMARY

The report presents the advance of the doctoral thesis in development of the small and medium wooden companies from the Province of Misiones that use raw material coming from the implanted forests in order to identify the factors that influence in the scarce commercialization and the impact that produces in the competitiveness of the companies. As a result it is pointed out that the cause of the deficiency is found in the employer's point of view given to the commercialization, based in the offer of the product and not in the needs of the market, if his clients, in the implications of the technology and the new canals, which have led to disarticulated practices and parallel initiatives with the loss of the point of view, effectiveness and synergy.

**Key words:** Small and Medium wooden companies, commercialization, strategic diagnosis.

### RESUMEN

Este trabajo presenta el avance de la tesis doctoral en desarrollo referente a las Pequeñas y Medianas Empresas madereras de la provincia de Misiones que utilizan materia prima provenientes de bosques implantados con el fin de identificar los factores que influyen en la escasa comercialización y el impacto que produce en la competitividad de estas empresas. Como resultados se destacan que la causa de su deficiencia se encuentra en el enfoque dado por el empresario a la comercialización, basada en la oferta de productos y no en las necesidades del mercado, de sus clientes, en las implicaciones de la tecnología y de los nuevos canales, lo que a llevado a prácticas desarticuladas e iniciativas paralelas con pérdida de enfoque, efectividad y sinergia.

**Palabras clave:** Pequeñas y Medianas Empresas madereras, comercialización, diagnóstico estratégico.

### INTRODUCCIÓN

La presente investigación, realizada durante los años 2006 y 2007; considera como universo a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) radicadas en la provincia de Misiones que se encargan del procesamiento de madera de bosques implantados, cuyo número conforme al último Censo del año 2003 llevado a cabo por el Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo (autoridad de jurisdicción para esta rama de actividad) hace referencia a aproximadamente a 600 estableci-

mientos. La escasez de materia prima nativa determina el exiguo número de los establecimientos encargados del aserrío de maderas que no son de pinos y eucaliptos. Como resultado de ello, la producción de los aserraderos de madera nativa es baja, con poca contribución en los indicadores económicos de la provincia (10% - diez), en contraposición con la de los bosques implantados, cuya participación es elevada (90% - noventa).

De acuerdo al marco planteado surge como hipótesis de la presente investigación que la falta de competitividad de las PyME madereras de la Provincia de Misiones para abastecer el consumo interno y los mercados externos se deben a las deficientes estrategias de comercialización utilizadas.

El objetivo principal del artículo busca: a) Realizar una caracterización de las empresas según tamaño, grado de transformación del producto, nivel de productividad, tecnología y mercados, de conocimiento y formación de sus recursos humanos. Entre sus objetivos específicos se destacan: a) Definir cuáles han sido las estrategias y políticas estratégicas de comercialización que sus administradores han concebido y desarrollado en las empresas bajo estudio, a fin de obtener un diagnóstico que les permitan a través de acciones concretas lograr mayor participación en el mercado, trabajar con mayor eficiencia y calidad y b) Identificar los factores internos de la empresa y del entorno que contribuyen o pueden contribuir a mejorar las condiciones de comercialización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación corresponde a un estudio de tipo exploratorio, descriptivo mediante el uso de entrevistas semiestructuradas a gerentes, fundadores y dueños de empresas foresto – industriales de la provincia de Misiones.

La muestra hace referencia a 39 (treinta y nueve) PyME cuyas particularidades principales radican en la limitada gestión de sus recursos, en el escaso valor de sus productos, exigua cantidad de empleados y la insuficiente inserción en mercados distintos al doméstico local, incorporando mínimo valor agregado a sus productos.

En un porcentaje bastante elevado (67% - sesenta y siete) estas empresas poseen una organización jurídica administrativa evolucionada a S.A. y S.R.L. orientadas por el objetivo de representar ante los clientes potenciales una imagen de seriedad, solidez a la hora de realizar actividades mercantiles, y por la potencial captación de futuros inversores. En cuanto al porcentaje restante se trata de Sociedades de Hecho (5% - cinco) y Empresas unipersonales (28% - veintiocho) capaces de interpretar la realidad del mercado, marcadas por la intención de adquirir una posición cada vez más sólida signada por la realización de ventas mayores y de la extensión de sus líneas de producción.

En lo que concierne al emplazamiento de las empresas elegidas, han sido considerados primordialmente a los mayores polos de localización de establecimientos industriales de la provincia: Posadas, Oberá, Iguazú, Montecarlo y Eldorado. También los ubicados en Leandro N. Alem, General San Martín, Capital, Cainguaús y Guaraní.

### Marco teórico

A continuación, se presenta un breve marco teórico, para lo cual se parte de la definición de Pequeñas y Medianas Empresas. Para CARDOZO (2005):

*“Las Pequeñas y Medianas Empresas son agentes fundamentales para avanzar hacia una economía moderna y una sociedad verdaderamente democrática. La generación de puestos de trabajo y de innovaciones, el desarrollo del tejido regional, la diversificación del aparato productivo y de las exportaciones constituyen desafíos que difícilmente puedan enfrentarse sin el aporte sustantivo de un sector Pequeñas y Medianas Empresas en expansión.”*

En lo que respecta a estas empresas, existen una serie de criterios capaces de definir las tales como: su dinámica histórica, actividad principal que desarrollan, valor de ventas anuales, ocupación de mano de obra, contribución al PBI (Producto Bruto Interno), independencia de grupos financieros, la existencia de una ley que las regula en nuestro país (N° 24.467), etc.

A los fines de esta investigación, se consideran los aspectos cuantitativos expuestos (metros cúbicos mensuales) por el Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo de Misiones que las distingue en:

- Pequeñas industrias: menos de 600 m<sup>3</sup>.
- Medianas industrias: de 601 a 1.900 m<sup>3</sup>.
- Medianas – grandes industrias: de 1.901 a 3.500 m<sup>3</sup>.
- Grandes industrias: más de 3.500 m<sup>3</sup>.

Se comparten los aspectos cualitativos definidos por IRIGOYEN Y PUEBLA (1997) quienes mencionan que:

- La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.
- Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que trae aparejado una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, restricción que se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.
- La producción generalmente no es planificada.
- Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en algunas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos.
- Poseen exiguu poder de negociación.
- Tienen escasas relaciones comerciales con el exterior.

Las empresas PyME nacen y se desarrollan gracias a la inspiración y empuje de un *emprendedor*, que pone en marcha recursos de determinada índole con el fin de crear y distribuir bienes y servicios de un modo fructuoso, útil y acumulativo, en un medio turbulento, dinámico, que evoluciona constantemente.

La supervivencia y el desarrollo de las PyME dependen de la cultura de las mismas y de la capacidad de sus administradores para afrontar con éxito los sucesivos cambios. Implica la necesidad de desaprender lo aprendido, para asimilar nuevas habilidades que respondan a las nuevas demandas de los clientes, tomar conciencia de que, salvo la visión empresaria de la empresa, todos los demás componentes son susceptibles de ser modificados integralmente.

BARTOLOMÉ (1999) sostiene al respecto que:

*“Los pequeños y medianos empresarios de las economías regionales, con una articulación tradicionalmente débil y frágil a los mecanismos empresariales de nivel nacional, se enfrentan a desafíos inéditos, a los que solo podrán hacer frente mediante transformaciones radicales en sus prácticas productivas y de comercialización, los que a su vez, requiere transformaciones igualmente radicales en sus valores y prácticas tradicionales”.*

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Debido a que la investigación se encuentra en la etapa de diagnóstico estratégico y construcción de los datos a fin de diseñar estrategias de comercialización para las Pequeñas y Medianas Empresas madereras de Misiones, objetivo final del estudio, en esta ponencia se presenta una síntesis de los resultados obtenidos hasta el momento.

### Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas madereras de Misiones.

Desde su fundación hasta la actualidad, se ha podido evidenciar que en todas las empresas estudiadas (100%) la flexibilidad ha estado presente y que la misma puede ser definida como la capacidad que han tenido estas instituciones para adaptarse en un plazo de tiempo relativamente corto y con un bajo costo a todos los cambios que se fueron produciendo.

El conocimiento del negocio y haber sabido aprovechar las oportunidades fueron también determinantes para justificar el buen desempeño logrado, aunque les falta mejorar en muchos aspectos ligados a su gestión empresarial, productiva y administrativa, que está a cargo del dueño, de raíces netamente familiares, con escasa delegación de responsabilidades y ausencia de características de "coach"; cuya comercialización es débil, fragmentada y que necesita ser estimulada (los empresarios entrevistados manifestaron que realizan sus operaciones comerciales en la región, y del total sólo dos han realizado ventas al extranjero).

Para CLERI (2007):

*"La delegación es lo que permite al directivo abocarse a su tarea medular, establecer el rumbo y alcanzar la mayor eficiencia posible. Pero, en la complejidad de lo que es y de lo que debe ser, un directivo de pura cepa debe agregar a sus condiciones naturales la formación que le permita mejorar su método y su práctica, optimizar la asignación de su tiempo y la dirección de los recursos y personas a cargo, todo en un marco dinámico de mejora permanente".*

La estructura organizativa de las empresas analizadas (en su totalidad) es simple, está centralizada, lo que permite cambios a más corto plazo, logrando una mayor rapidez en la toma de decisiones. Se ha podido verificar que en el proceso de formación y desarrollo de la cultura empresarial -familiar de cada una, ha existido siempre la influencia del fundador, que ha inculcado valores, preferencias y modos de hacer las cosas y la pasión que siempre puso para sacar los negocios adelante. La personalidad del fundador - emprendedor, intuitivo, asertivo, con facilidad para relacionarse - hizo que entablaran muy buenas relaciones con los proveedores y los clientes.

COLLINS y PORRAS (2001) explican que:

*"las empresas que disfrutaron de un éxito duradero tienen valores y objetivos, que permanecen*

*invariables, mientras que sus estrategias y prácticas empresariales se adaptan incesantemente a un mundo cambiante. El buen resultado va de la mano de la gestión de la continuidad y el cambio, de la comprensión de lo que nunca debe cambiar (lo intocable) y lo que es susceptible de ser modificado".*

Las empresas estudiadas han demostrado poseer un sistema de comunicación simple, sus propietarios no manejan idiomas extranjeros. Tienen interés en relacionarse con otras empresas del rubro a fin de obtener información referida a mejoras en la gestión y comercialización de sus productos tanto en el mercado local como extranjero.

Han realizado la expansión de sus negocios de manera autofinanciada, nunca han acudido a entidades financieras para obtener fondos que les permitan oxigenar el flujo de efectivo. Siempre han considerado como actividades prioritarias a la hora de distribuir los resultados de su gestión, la adquisición de materias primas, insumos, máquinas y equipos, con niveles de almacenamiento que aseguren cómodamente la prestación de sus servicios o producción.

Como factores debilitantes de su gestión se encuentran en primer lugar la manera intuitiva de tomar decisiones, la poca distribución de tareas, roles y funciones, la escasa o nula planificación de sus actividades, los altos costos de transporte y de la energía, la elevada carga impositiva, la falta de apoyo a este tipo de organizaciones.

Se evidencia el estilo de liderazgo autocrático, la centralización en unos pocos en la toma de decisiones, la escasa o nula delegación de funciones, la poca predisposición para la formación de equipos de trabajo, las estrategias y objetivos de la organización jamás son conocidas por los empleados, siempre descansan en la mente del empresario, la ausencia de un diseño formal de organización que provoca la percepción del empresario que su estructura es flexible, generando poca coordinación de tareas, inadecuada comunicación y problemas en la toma de decisiones, como así el pobre entrenamiento del personal con la consecuencia de la escasa producción y baja calidad.

Aparecen también como factores debilitantes: la ausencia de planes estratégicos formales, sin objetivos definidos a largo plazo, que orienten la actividad empresarial con una visión de futuro y permitan alcanzar y mantener las ventajas competitivas.

Los empresarios (el 100% de los estudiados) no diferencian acciones empresariales básicas, como producción, distribución, personal, finanzas y gestión comercial, dificultando la realización de una tarea eficiente.

Tal como lo exponen IRIGOYEN y PUEBLA (1998):

*"la tiranía del tiempo (lo urgente prioriza los esfuerzos y agota no sólo los recursos y los tiempos, sino que también mina las voluntades) no impide a*

*quien tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir una PyME tener una visión en cuanto acontece a su alrededor y cómo afecta a su empresa, tiene una idea de los avances y retrocesos de la competencia, conversa con sus proveedores y clientes; recoge sus inquietudes y opiniones, pero estima que no tiene tiempo ni dinero para dedicarse en serio a esos problemas. Lo urgente lo atrapa, supone que siempre habrá un mañana con tiempo suficiente para organizar la cosa”.*

### **Análisis de la comercialización de las Pequeñas y Medianas Empresas madereras de Misiones.**

La función comercialización constituye un factor primordial en la diferencia entre éxito y fracaso de cualquier empresa.

El propósito fundamental de la actividad comercial en una empresa, puede resumirse conforme lo expuesto por IRIGOYEN (2000) en:

*“realizar ventas que resulten beneficiosas para la empresa, generando un reintegro de costos y logrando un beneficio”*

A pesar de estas concepciones el empresario en lo que respecta a la función comercialización, tiene criterios particulares muy arraigados, algunos de ellos, (tal como lo expresan IRIGOYEN Y PUEBLA) han sido verificados en las entrevistas realizadas, hacen referencia a: *“afortunadamente, nuestro negocio es único y nadie conoce tan bien como nosotros”*. Este concepto puede haber sido válido originariamente, dado que una de las cualidades de los pequeños y medianos emprendimientos es detectar y desarrollar nichos particulares de mercado.

Pero tan pronto como esa circunstancia es advertida por algún posible competidor, ese privilegio pronto deja de serlo. *“A mí nadie puede enseñarme absolutamente nada, porque esto lo ideé y lo desarrollé yo”*. Esta apreciación también constituye un criterio histórico.

Los criterios comerciales son dinámicos y día a día aparecen nuevos medios, procedimientos y desarrollos que, contribuyen a perfeccionar un producto llevándolo a una posición superior respecto de su antecesor. Fruto de las posturas anteriores, de la falta de intercambio con el contexto o con los adelantos, es responder ante la crítica: *“mi producto es adecuado, tiene gran calidad y es superior al de la competencia”*.

Estas afirmaciones para tener validez entrañan juicios de valor. Otra manera de desviar el punto de focalización es expresar: *“nuestra empresa tiene un gran prestigio con una organización aceptable, pero le falta capacidad para ubicar toda la producción”*. Esta aseveración implica no tener en claro los conceptos esenciales de comercialización y de mercado.

Esta idea a su vez va asociada a otra, *“tenemos una importante red de clientes”*, que implica desconocimiento de la dinámica de las políticas que aconsejan no perpetuarse en un segmento o en una

política comercial. Un aspecto que el empresario no tiene en cuenta es que *“sus competidores piensan casi lo mismo que él”*, por lo que debe tener en cuenta que los aspectos esenciales son el producto y el consumidor.

A esta altura de la investigación es necesario exponer que los líderes empresariales presentan: escasa adecuación de la cultura empresarial a los nuevos tiempos, la falta de especialización de las empresas, en lo referente a productos, a la búsqueda de nuevos nichos de mercado, a la exploración de canales alternativos de comercialización, un desconocimiento de la normativa, escasa representación en ferias regionales, nacionales e internacionales y ausencias de campañas de productos.

También presentan escaso desarrollo de acuerdos de cooperación y asociativismo, si bien se ha evidenciado un incipiente interés por llevar a cabo dichos acuerdos, no se percibe como un factor estratégico para el desarrollo del negocio y de mejora de la propia competitividad. Por otro lado, el relativo nivel de asociatividad es reflejo de cierta cultura individualista del empresario misionero.

Los altos costos que deben afrontar los empresarios del segmento, ya sea de transporte, de energía, de mano de obra, y también las altas cargas impositivas, constituyen trabas a la competitividad.

Hoy no quedan dudas acerca de que la cooperación es un atributo vital para que las PyME puedan resolver cuestiones que las afectan por el reducido volumen con que operan. No se trata de convertirse en grande, sino de realizar combinaciones en aspectos que ayudan a la competitividad (ahorro en compras, facilidad para acceder a puntos de venta, aspectos de logística y servicios de apoyo, etc.) tal como lo exterioriza CLERI (2007):

Se observa una falta de apertura de las empresas, lo que se evidencia en la priorización de los objetivos de eficiencia interna (disminución de costos, aumento de la productividad, incremento de la rentabilidad) frente a los objetivos externos (imagen, diseño de producto, cuotas de mercado, etc.).

Presentan escaso desarrollo de canales de distribución especializados. Las empresas utilizan los mismos canales de distribución, no habiéndose desarrollado nuevas modalidades (a excepción de las dos empresas que exportan), que permitirían el incremento de las posibilidades de mejora en la atención y aproximación del consumidor final.

Exhiben bajo nivel de normalización de productos. Los resultados de la investigación indican que la totalidad de los empresarios expresaron que sus productos no están normalizados, dificultando el acceso a mercados. Reserva de los empresarios respecto de la certificación, quiénes no la perciben como un instrumento capaz de ofrecer oportunidades de mercado y de mejoras en la gestión.

No realizan estudios de mercado, que serían de gran utilidad para la toma de decisiones en materia de

comercialización. No forma parte de la cultura de los empresarios madereros la cooperación habitual con los centros de I+D y organismos especializados en la actividad.

Presentan una baja utilización de la capacidad instalada, que por término medio es del 80% aproximadamente de las empresas estudiadas. Su óptimo aprovechamiento exigiría un incremento en las ventas lo que redundaría en un aumento de las rentabilidades de las inversiones realizadas. El conjunto de normas y valores que dirigen el funcionamiento de estas empresas está ocasionando resistencias al cambio, que dificultan la adopción de medidas a fin de hacer frente a los nuevos requerimientos con el fin de competir en mercados cada vez más globalizados.

A modo de síntesis se ha podido evidenciar que estos empresarios deben afrontar muchos aspectos negativos, relacionados con el desconocimiento de mercados, de la competencia, con la elaboración de productos de escaso o nulo valor agregado, con la obtención de productos no orientados a las necesidades del mercado, con la aplicación de tecnología obsoleta, con la falta de capacitación en ventas, falta de información, con el uso de canales de comercialización directos – cortos entre otras. Pero también es dable evidenciar que existen muchas oportunidades desaprovechadas, como la demanda de madera a nivel mundial, el desarrollo del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la existencia de regímenes de promoción, y fortalezas desperdiciadas como el “saber hacer”, empresas financieramente sólidas, interés en incorporar calidad en sus producciones, entre otras.

Actualmente las empresas deben buscar permanentemente nuevas oportunidades de mercado si aspiran a mantenerse competitivamente en éstos, sean locales, regionales o globales. El descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado para los actuales o nuevos productos o servicios exige, además de la astucia del explorador, la actitud sistémica y persistente del investigador, tal lo expresado por (BARTOLOMÉ *et al.* 1999).

## CONCLUSIÓN

De lo estudiado hasta el momento se desprende que existe al menos un camino que abre un abanico de posibilidades para las PyME madereras de Misiones en escenarios futuros. Para lograr el despegue de estas empresas es imprescindible que las mismas se muestren capaces de adaptarse rápidamente a las demandas impuestas por la globalización de los mercados.

Por lo tanto, para lograr el cambio esperado, resulta necesario el compromiso del sector privado en actuar e invertir para cambiar el perfil de las PyME estudiadas.

El empresariado entiende que sus industrias necesitan reestructurarse para tornarse más

competitivas en toda la cadena productiva y de comercialización. Ello será posible a partir de adecuaciones y mejoras en su capacidad de transformación a través de maquinarias y equipamientos, entrenamiento y capacitación de mano de obra (*todos están concientes de esta necesidad*) y organización de la estructura de gestión, construyendo una visión compartida donde las personas aprenden en conjunto, desarrollan sus capacidades y direccionen sus objetivos propios con los empresariales.

El compromiso del sector público también resulta importante para lograr estas mejoras, ya que por intermedio de políticas de desarrollo, impositivas y financieras, pueden facilitar a que las mismas se vuelvan competitivas, regulando para que el proceso sea sostenible y los beneficios alcancen directa e indirectamente a toda la sociedad.

Pese a que deben revisarse las restricciones endógenas (como prioritarias), que hacen referencia a deficiencias en su administración, a la preocupación por parte del empresario de que la rueda operativa funcione y lo haga con rapidez, a la escasa o nula separación de las actividades administrativas y de comercialización (que actúan obstaculizando el desempeño de las mismas) se puede sostener que el cambio es posible y que se reflejará en la aplicación de medidas instrumentales concretas por parte de los sectores involucrados.

Las mismas deberán estimular y promover la implementación de nuevas prácticas de comercialización, como así también, la realización de acciones específicas que posibiliten la obtención de un espíritu empresarial estratégico, una visión relativamente clara de los objetivos de mercadeo de largo plazo y la obtención de destrezas derivadas de la dinámica incorporada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, valiéndose de las señales provenientes de los procesos de apertura del mercado nacional y de la globalización de la economía, dejando a un lado la competencia destructiva por la creación de demanda y considerando las oportunidades para un crecimiento altamente rentable y sostenido a largo plazo.

## AGRADECIMIENTOS

A los empresarios madereros que han aceptado ser encuestados.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLOMÉ, L.; Espíndola, M.; Marchesini, V.; Kreutz, M. 1999. Misiones – Brasil. Oportunidades Comerciales hacia nichos de Mercado. Imagen, Posadas, Misiones, Argentina, pp. 72.
- CLERI, C. 2007. El Libro de las PyMEs. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, Argentina, pp. 61 – 62.

- COLLINS, J.; Porras, J. 2001. Construir la visión de su empresa. Deusto, Harvard Business Review, Buenos Aires, Argentina, pp. 34.
- IRIGOYEN, H.; Puebla, F. 1997. PyMES. Su Economía y Organización. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- IRIGOYEN, H. A.; Puebla, F. 1998. Comercialización en PyMEs. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, pp. 70.
- IRIGOYEN, H. 2000. ¿Las PYMES en el 2000? Supervivencia, desarrollo y futuro. Errerpar S.A., Buenos Aires, Argentina, pp. 177.