

## Jornadas Científico Tecnológicas

# OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y SEGUIMIENTO DE LOS MERCADOS DE LA MADERA

*Díaz, Amalia María Lucila<sup>1</sup>; Guarrochena de Arjol, Marina<sup>2</sup>; Paul, Liliana M.<sup>2</sup>; Holowaty, Héctor H.<sup>2</sup>*  
[ldiaz@facfor.unam.edu.ar](mailto:ldiaz@facfor.unam.edu.ar)

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Forestales

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas

### RESUMEN

Se analiza el comportamiento y tendencia del mercado internacional de la madera aserrada y sus manufacturas, y la capacidad de oferta de las PyMes de Misiones, para diseñar estrategias de gestión de información asociadas a la apropiación de la Inteligencia Competitiva como proceso anticipatorio. Estudiando los mercados internacionales desde el enfoque económico de desempeño comercial competitivo de mercado-producto, y tendencias que emergen de los cambios en la demanda y los competidores; y desde el marketing industrial, evaluando empíricamente la capacidad de oferta en recursos y condicionantes en PyMes con experiencia exportadora de Misiones. Permitiendo identificar las oportunidades de nuevos mercados y diseñar las estrategias que orientan a las organizaciones en sistemas de información de mercados, comunicación y difusión, mejoras en el acceso a los mercados, desarrollo de capacidades para la comercialización, y sustentabilidad en la gestión con el fortalecimiento de redes, como práctica de apoyo a PyMes.

**Palabras clave:** Comercio Internacional, Pequeñas y Medianas Empresas, Madera y sus manufacturas, Estrategias de gestión.

### INTRODUCCIÓN

Los cambios en los mercados internacionales han generado una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas -PyMes- y el crecimiento de la demanda de informaciones de mercados y de productos, constituyendo una herramienta esencial para mejorar la toma de decisiones de los agentes público-privados y de nuevas estrategias para la promoción comercial y de inversiones. La información a disposición de las empresas es abundante, sin embargo, las empresas de menor tamaño son “las que se enfrentan con mayores dificultades y restricciones para acceder, seleccionar e interpretar la información que resulta relevante y estratégica para sus negocios” (Svarzman, 2008).

La provincia de Misiones es el principal centro productor y exportador forestal de Argentina, participa con el 28,32% en las exportaciones totales del complejo de origen forestal nacional, siendo su oferta exportadora el 47,42% de madera y sus manufacturas; predominantemente constituida por PyMes que abastecen al mercado de productos de madera y sus manufacturas de coníferas (Díaz, Guarrochena, Díaz, 2009). La crisis de los préstamos hipotecarios en Estados Unidos, que afectó a los mercados financieros mundiales, modificó el escenario de expansión nacional de las ventas al mercado externo de los productos de madera, dado que la construcción de viviendas en el país del Norte disminuyó y con ello la demanda de una amplia variedad de productos de maderas. En este contexto, la actividad exportadora local direccionó

## Jornadas Científico Tecnológicas

parte de sus ventas hacia el mercado interno, limitando el compromiso de las empresas en el mercado mundial.

El comercio exterior es una temática intensiva de información y de cambios en el entorno de los negocios internacionales que requiere evaluar sistemáticamente y con regularidad los mercados, no solo como mecanismo de promoción para orientar a las empresas, sino como una antena que detecte los cambios y modificaciones del escenario de los mercados (Trejos, 2009). Las estrategias como proceso de seguimiento y anticipatorio para las decisiones organizacionales, resulta una asignatura pendiente para la dimensión colectiva o de gestión pública - privada y de las PyMes exportadoras de Misiones.

Ante ello, el propósito de este estudio es la investigación de mercados internacionales, la identificación de mercados potenciales de la madera y sus manufacturas, de la oferta exportable de las PyMes de Misiones, para diseñar estrategias de gestión de información asociadas a la apropiación de la Inteligencia Competitiva como proceso anticipatorio del uso de los recursos de gestión comercial, mercado y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas; como práctica estratégica en organizaciones público-privadas de apoyo a pequeñas y medianas empresas exportadoras de madera de Misiones.

### Metodología

La investigación es descriptiva, cuali - cuantitativa, orientada hacia la selección de los mercados internacionales de productos de la madera y sus manufacturas, en especial los productos de la oferta exportable de Misiones, para explorar la diversificación y los mecanismos de seguimientos de mercados y las oportunidades de la oferta exportadora de Misiones.

El método de selección de mercados internacionales aplicado es el sistemático donde el proceso de toma de decisiones está estructurado, y el investigador pasa por etapas secuenciales (Galván Sanchez, 2003). De acuerdo a la literatura sobre marketing (Zikmund, 1998; Lambin, 1995) y diversos estudios empíricos en PyMes (Alon, 2004; Papadopoulos, Chen y Thomas, 2002; Brewer, 2001) los procesos de análisis contemplan: evaluación preliminar - mediante indicadores a nivel macro; detección en profundidad o de identificación - centrado en el micro nivel del producto específico basado en el potencial de mercado y la competitividad; y la selección según una evaluación del riesgo en el entorno de los negocios locales competitivos dentro del contexto global dinámico, sobre la base de capacidades, recursos y estrategias de la empresa.

Desde el concepto económico de competitividad ex-post, analiza el comercio exterior y aplica el enfoque producto-mercado, valorando el desempeño comercial, demanda internacional, mercados alternativos y los competidores o grupos estratégicos, en función de la oferta exportable nacional y la evaluación comparativa, con la técnica del benchmarking, con países regionales competidores y principales importadores mundiales. Además de las barreras comerciales y el consumo nacional aparente, estudia las tendencias que emergen de los cambios en la demanda y los competidores o grupos estratégicos del sector.

Se aplicó el modelo de desempeño comercial y competitividad internacional, de la base de datos de comercio de bienes del Centro de Comercio Internacional (CCI, 2011) para identificar y clasificar a los mercados con potencial para la oferta exportable de Misiones, que permiten la comparación homogénea de un grupo extenso de países, para los cuales se construyen mapas de situación dinámicos y se obtiene un balance de situación, que sirve para desarrollar estrategias de mercado adecuadas según el potencial de cada país y la posición competidora

## Jornadas Científico Tecnológicas

de Argentina. Esto facilita la apropiación de las herramientas utilizadas para los gestores de políticas públicas y las organizaciones empresariales.

Desde el marketing industrial, evalúa la capacidad de oferta exportable de Misiones y los competidores directos, según la capacidad en recursos y habilidades de las empresas madereras con experiencia en el mercado externo en su ambiente interno y los condicionantes del mercado nacional e internacional. El análisis estratégico se validó empíricamente en base a una muestra no probabilista, por juicio en 21 PyMes de Misiones, con experiencia exportadora, que brindan la percepción empresarial de los mercados atractivos, actuales y potenciales en el mercado externo.

La Inteligencia Competitiva es una práctica empresarial en la formulación de estrategias para la elección y acción oportuna, frente a los riesgos y las oportunidades de negocio en el mercado (Escorsa, 2007). El diseño de estrategias de gestión de la información permite identificar los aspectos críticos y alternativas estratégicas.

### RESULTADOS

La retracción de la demanda de los países desarrollados y el avance de los mercados emergentes ha modificado el escenario mundial. Los pronósticos indican que el mercado de madera tendrá una leve recuperación, dependiendo de la condiciones económicas de los países desarrollados, mayores consumidores de madera (Cfr. FAO, 2011). Sin embargo, el comportamiento de la demanda mundial generó un crecimiento relativamente más rápido, en los mercados más pequeños, entre ellos, China, Brasil y países pequeños de Oriente Medio, Asia, África y América Latina, cuya capacidad de absorción de madera es menor.

Argentina, pequeño productor en el mercado mundial de madera y sus manufacturas (0,13% en el año 2010), se caracteriza por una balanza comercial deficitaria en el comercio de productos forestales. Sin embargo, las ventas al exterior en el rubro de maderas y sus manufacturas registran una balanza comercial positiva, de 136,7 millones, para el año 2010. Las exportaciones nacionales registraron un crecimiento anual promedio del 11% en el período 2006-2010, con los valores más altos de la serie en el último año.

La capacidad de oferta exportable de Misiones representa el 42,90% de las exportaciones argentinas de madera y sus manufacturas (Cfr. MECON, 2010; CCI, 2011), la crisis impactó sobre las exportaciones, restringiendo los volúmenes exportados en un 32,80% en el período 2006-2010.

La expansión de las exportaciones de madera y su manufactura en Misiones, a partir de la devaluación de la moneda, generó la incorporación al proceso exportador de más del doble de empresas instaladas en la Provincia y la reactivación de pequeños aserraderos, que atienden el mercado interno.

Las empresas entrevistadas, no han tenido mayores dificultades en el acceso a los mercados internacionales, los aranceles son normales o no impactan en el negocio exportador, como consecuencia que los bajos niveles arancelarios mundiales. Las barreras administrativas-servicios nacionales, licencia, etc. representa el principal obstáculo en el acceso a los mercados. Las normas técnicas, las medidas de protección medioambientales, las medidas fitosanitarias y los trámites aduaneros excesivos o dificultosos en el país de destino, son de menor impacto.

Los aspectos que limitan el comercio en la evolución del negocio exportador son percibidos por las empresas (57%) como obstáculos detrás de la frontera, competencia de políticas

## Jornadas Científico Tecnológicas

nacionales, que provocan pérdida de la competitividad de los productos de madera en los mercados internacionales; y las barreras de acceso a los mercados internacionales están ponderados como menos restrictivas (34%).

Existen limitaciones de competencia nacional para el desarrollo comercial en los mercados (impuestos, incentivos, costos operativos y de transporte, promoción y costos financieros). Las empresas actúan, mayoritariamente, en forma reactiva frente a las condiciones del entorno internacional, con mayor esfuerzo para sostener sus ventas en los mercados externos.

Las empresas activas han abordado los mercados tradicionales de la madera y han diversificado en pequeños volúmenes en nuevos mercados y solo un tercio indagan nuevas oportunidades del mercado a nivel internacional. Son las de mayores años de permanencia en el negocio exportador y las empresas más antiguas en el sector, lo que indica que frente a la crisis, la actividad exportadora de la provincia se ha mantenido con empresas más permanentes en el mercado, con mayor capital acumulado de conocimiento.

Las vinculaciones y relaciones de las empresas activas en el mercado internacional, es intensa entre pares dentro del país, y también es significativa por su forma de contacto con los compradores, a través de los representantes de los compradores o brokers, en un 92%. Sin embargo, la participación en las misiones comerciales, ferias y rondas de negocios es escasa (24%).

El acceso a los mercados de madera blanda está en etapa de cambio, con el fin de promover el desarrollo sostenible y el consumo -en nuevos desarrollos de productos, energía, certificaciones, nuevas normativas de construcción en países desarrollados, iniciativas de construcción ecológica, etc.- (Cfr. FAO, 2011; Guarrochena, 2010; FPM, 2010; Tomaselli, 2006), que deberían ser abordadas, con el acompañamiento público-privado, y por las diversas iniciativas internacionales, regionales y nacionales.

La demanda mundial de productos de madera en mercados en desarrollo, en el periodo 2006-2010, es coincidente con la expansión de las exportaciones de Argentina en productos derivados de tableros de partículas y de fibra, indicativa de la tendencia del uso de este tipo de productos, que no industrializan las PyMes de Misiones. En menor volumen rubros de los productos derivados de aserrín y desperdicios y madera contrachapada, que son producidos y exportados por Misiones. Los productos de mayor expansión en la producción y exportación de las PyMes, son la madera aserrada de coníferas y remanufacturas como las maderas perfiladas, que son gravitantes por el volumen de la demanda internacional, además de otros productos para la construcción.

La mayoría de estos productos tienen una demanda mundial en mercados en declive o estancados, en el período 2006-2010, sin embargo, algunos productos específicos, son más dinámicos, para expandir la oferta o identificar nuevos nichos de mercado. Por lo que, el desafío es desarrollar la oferta en productos de mayor valor agregado, diversificar los productos para la construcción y contrachapados, de acuerdo a la demanda internacional y recorrer el camino del uso de la madera con fines energéticos y el de muebles.

Se identifican cinco dimensiones de gestión estratégica y las líneas de acción que orientan a las organizaciones en sistemas de información de mercados, comunicación y difusión, mejoras en el acceso a los mercados, desarrollo de capacidades para la comercialización, y sustentabilidad en la gestión con el fortalecimiento de redes (Tabla 1).

Ejes Estratégicos	Fortalecimiento institucional de los sistemas de información del mercado	Optimizar la comunicación y la difusión	Mejora en el acceso a los mercados y desarrollo del comercio.	Desarrollar capacidades para aumentar la oferta exportable y la comercialización.	Sustentabilidad en la gestión de seguimiento.
-------------------	--	---	---	---	---

## Jornadas Científico Tecnológicas

<b>Líneas de Acción</b>	Fortalecer la capacidad de gestión de los organismos públicos y organizaciones del sector privado. Estrategia para seguimiento de mercados internacionales de la madera y ejecución. Desarrollo de Recursos humanos calificados. Servicio de Información de Mercado e Intercambio de Conocimiento.	Fortalecer la relación con los destinatarios directos. Difundir los resultados obtenidos del Servicio de Información del Mercado. Innovación y aplicación en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	Mejor información para lograr capacidades para adaptarse a los cambios del mercado. Estrategias de integración productiva en el Mercosur. Diseñar propuestas de desarrollo y facilitación comercial	Promover y facilitar la formación de grupos de exportadores. Fomentar la diversificación de nuevos productos-mercados promisorios en el mercado. Estrategias y planes de acción para la promoción comercial. Intercambio de información y capacitación	Fortalecer Redes de vinculación y Alianzas estratégicas. Elaborar un programa estratégico de gestión.
-------------------------	---	--	---	---	--

Tabla 1: Diseño de las estrategias de gestión de información y seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIÓN

La crisis financiera ha afectado la mayoría de los mercados tradicionales de productos de madera, con diferente dinámica de los nuevos mercados emergentes, lo que convierte el escenario de los mercados internacionales en una marcada incertidumbre para la toma de decisiones organizacionales. Las estrategias de las PyMes exportadoras de madera y sus manufacturas de Misiones, se enfocan más en la obtención de logros de corto plazo, que surgen del establecimiento de relaciones y vinculaciones con sus pares empresariales, por alcanzar un entorno favorable para la competitividad y enfrentar el ambiente externo para su desarrollo. Su expansión está limitada por factores condicionantes de mercado nacional e internacional, la capacidad productiva de oferta y el grado de valor de agregado de los productos comercializables en el exterior. Abordar esta problemática multidimensional requiere esfuerzos deliberados desde la perspectiva de la gestión de la información, y estrategias para identificar y eliminar los obstáculos específicos desde la oferta y la demanda en el proceso de seguimiento, que están sujetas a exigencias, actitudes y prácticas de las organizaciones. El diseño de las estrategias asociadas a la inteligencia competitiva, identifica cinco dimensiones de gestión estratégica que orientan a las organizaciones en sistemas de información de mercados, comunicación y difusión, mejoras en el acceso a los mercados, desarrollo de capacidades para la comercialización y sustentabilidad en la gestión con el fortalecimiento de redes. En definitiva, se trataría de superar la dependencia de información y herramientas que son de utilidad frecuentes de los organismos nacionales, pasando a la fase de la acción concreta de una gestión adaptada al contexto regional, y de solución y respuesta a los actuales retos que plantea los cambios emergentes en el comercio mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (2006) Estadísticas de Comercio para el Desarrollo de los Negocios Internacionales. Disponible: <http://www.trademap.org>. [Consultado el 6/04/2012]
- DÍAZ, L.; GUARROCHENA DE ARJOL, M. y DÍAZ, D. (2009) Competitividad de los factores macroeconómicos del sector Foresto Industrial de Misiones. XIII Congreso Forestal Mundial. FAO. Buenos Aires, Argentina.
- ESCORSA, P. (2007) La Inteligencia Competitiva. Factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Madrid, Ed. Dirección General de Universidades e Investigación de la Consejería de Educación de Madrid y la Fundación Madrid para el Conocimiento. Disponible: <http://www.madrimsd.org> [Consultada el 31/07/2012].
- FAO (2011) Situación de los bosques. Año Internacional de los bosques. La creación de industrias forestales Competitivas. Roma, Italia.
- FORESTRY PRODUCTS MARKETING -FPM- Cambridge Forest Products Associates -CFPA. (2010) Conferencias de la Industria Forestal Latinoamericana. San Paulo, Brasil.



## Jornadas Científico Tecnológicas

- GALVÁN SÁNCHEZ, I. (2003) La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis de Doctorado. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Disponible: <http://www.eumed.net/>
- GUARROCHENA, M. (2010) Las barreras comerciales en el sector forestal: Impacto en pequeñas y medianas empresas industriales madereras de Misiones, Argentina. Universidad Internacional de Andalucía. Málaga, España.
- LAMBIN, J. J. (1995). Marketing Estratégico. McGraw-Hill. 3a. Edición. España.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN-MECON (2010). Complejos Exportadores Provinciales. Argentina. Disponible: <http://www.mecon.gov.ar>
- PAPADOPOULOS N., CHEN H. and THOMAS D. R. (2002) Toward a Trade off Model for International Market selection International. Business Review. Volume 11. Issue 2.
- SVARZMAN, G. (2008) Gestión de información y servicios de apoyo a las empresas en La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino. Standard Bank. Bs. As.
- TOMASELLI, I. (2006) Estudio de Tendencias y Perspectivas del Sector Forestal en América Latina: Informe de la subregión del Cono Sur. FAO. Roma.
- TREJOS, A. (2009) Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina. CEPAL. Serie Estudios y Perspectivas N° 110, junio de 2009. México.
- ZIKMUND, W.G. (1998) Investigación de Mercados. Sexta Edición, Prentice Hall, México.