


**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICA PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO PLAN 1990**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS  
VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN  
DE MUEBLES DE MADERA EN NUESTRO PAÍS**

**Autores: Leticia Lema  
Noelia Malacrida**

**Prof. Tutor: Cr. Carlos Viera**

**Montevideo - Uruguay**

**Noviembre 2011**

## Agradecimientos

Queremos agradecer muy especialmente a nuestro tutor Cr. Carlos Viera, por su guía, apoyo y compromiso con nuestro trabajo.

También queremos agradecer a la Asociación de Industriales de la Madera y Afines del Uruguay por brindarnos información a través de entrevistas y revistas, que ha sido fundamental para realizar nuestra investigación.

Por último agradecemos y dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, afectos y amigos por el apoyo brindado a lo largo de toda nuestra carrera.

## Abstract

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis del sector de la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para poder determinar cuáles son las ventajas competitivas del mismo.

Realizamos un estudio del sector que comprende el período que va desde el año 1996 hasta mediados del presente año, el mismo se basó en la Teoría de la Competitividad de Michael Porter.

Investigamos la realidad actual del sector a la luz de la teoría para poder descubrir si las empresas nacionales que lo integran cuentan con algún tipo de ventaja competitiva que les permita competir tanto nacional como internacionalmente.

La principal conclusión a la que llegamos es que en el sector no existen ventajas competitivas en ninguno de los factores determinantes que componen el diamante competitivo dentro de la teoría de Porter. No obstante, es imposible dejar de mencionar que el desarrollo de la forestación en el país en los últimos años, podría ser fuente de ventaja competitiva para el sector de fabricación de muebles, aspecto que podría ser aprovechado por empresarios más audaces.

## Contenido

Introducción .....	8
A.    Presentación del tema .....	8
B.    Objetivo y metodología .....	10
C.    Alcance .....	11
D.    Contenido del trabajo .....	11
1.    Objeto de estudio.....	13
A.    Introducción.....	13
B.    Historia de los muebles .....	14
1.    Edad Antigua .....	15
2.    Bizancio .....	17
3.    El Renacimiento.....	18
4.    Barroco.....	20
5.    Rococó .....	21
6.    El Movimiento Moderno .....	23
7.    El mueble de hoy .....	25
2.    Marco teórico .....	27
A.    Estrategia competitiva: conceptos generales .....	27
1.    Amenaza de ingreso.....	28

2.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.....	29
3.	Presión de productos sustitutos.....	29
4.	Poder negociador de los competidores .....	29
5.	Poder de negociación de los proveedores .....	30
B.	La ventaja competitiva .....	32
C.	Determinantes de la ventaja competitiva.....	35
1.	Condiciones de los factores productivos .....	36
2.	Condiciones de la demanda .....	39
3.	Sectores conexos y auxiliares .....	41
4.	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	42
D.	El papel de la casualidad .....	44
E.	El papel del Gobierno .....	44
3.	El sector forestal y maderero.....	46
A.	Cadena de valor del complejo Foresto – Industrial.....	46
B.	La fase silvícola en Uruguay .....	48
C.	La fase industrial en Uruguay.....	49
1.	Actores del sector.....	52
2.	La producción industrial .....	53
D.	El comercio exterior .....	54
E.	Entorno regional y mundial.....	55

4.	El sector del mueble de madera .....	59
A.	El sector del mueble en el mercado internacional .....	59
B.	El sector del mueble en el Mercosur .....	62
1.	Breve descripción del sector de muebles dentro del Mercosur .....	62
2.	Descripción del sector por país .....	64
3.	Foro de competitividad del Mercosur .....	65
C.	El sector del mueble de madera en Uruguay .....	67
5.	Oferta y demanda de muebles de madera .....	71
A.	Oferta de muebles de madera .....	71
B.	Demanda de muebles de madera .....	72
C.	Condiciones de acceso al mercado .....	73
D.	Importaciones y exportaciones de productos de madera .....	76
6.	Productos sustitutos de los muebles de madera en Uruguay .....	84
A.	Muebles de madera importados .....	84
1.	Muebles de aglomerado .....	84
2.	Placas de MDF (Medium Density Fiberboard) .....	89
3.	Muebles de teca o rattán .....	90
B.	Muebles de plástico .....	93
1.	El plástico .....	93
2.	La industria del plástico en el Uruguay .....	94

C.	Muebles de hierro .....	97
1.	El hierro .....	97
2.	La industria del hierro en el Uruguay .....	98
D.	Incidencia de productos sustitutos en el sector del mueble de madera ..	99
7.	Análisis FODA del sector .....	103
A.	Marco teórico .....	103
B.	Análisis del sector .....	106
8.	Análisis de los determinantes de la ventaja competitiva nacional .....	110
A.	Condiciones de los factores productivos .....	111
1.	Materia prima.....	111
2.	Mano de obra .....	113
3.	Tecnología .....	115
4.	Recursos financieros .....	115
5.	Recursos de conocimiento .....	117
6.	Recursos empresariales.....	118
7.	Infraestructura.....	118
8.	Recursos naturales .....	119
9.	Análisis conjunto de factores.....	120
B.	Condiciones de la demanda .....	123
C.	Sectores conexos y auxiliares.....	125

---

D.	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	126
E.	El papel de la casualidad .....	128
F.	El papel del Gobierno .....	129
9.	Conclusiones .....	130
	Bibliografía .....	137
A.	Artículos y publicaciones .....	137
B.	Monografías.....	138
C.	Páginas web .....	139
	Anexo .....	140



## **INTRODUCCIÓN**

### **A. Presentación del tema**

A 22 años desde el comienzo de la aplicación de la Ley Forestal, el sector forestal ha tenido un desarrollo explosivo en las últimas décadas, atrayendo más de US\$ 2.200 millones en inversiones de empresas líderes en el mercado mundial de productos forestales, y también de empresas nacionales. Estas empresas están vinculadas tanto a la extracción de madera como a la fase industrial (elaboración de tableros, fibras, productos de madera maciza, pasta de celulosa, generación de energía, etc.).

En los últimos 20 años, se ha multiplicado por 30 la superficie plantada, superando las 960 mil hectáreas de bosques plantados, lo que representa menos del 5% del territorio nacional y aproximadamente la cuarta parte de los suelos clasificados como de prioridad forestal.

Sin embargo sólo el 24% del área declarada de prioridad forestal está plantada, lo que permite ver que todavía queda mucho más por invertir y explotar en el sector que posiblemente continúe su desarrollo en los próximos años.

En el año 2010 se superaron los 1,2 millones de dólares de exportaciones forestales, lo que representa el 13% del total de exportaciones del país y sitúa al rubro en segundo lugar junto con la agricultura.

Tal como se desprende de lo anterior, el sector de producción forestal ha crecido en forma sostenida en nuestro país en los últimos 20 años, brindando mejores posibilidades de crecimiento a los sectores vinculados a él y posicionando a la extracción de madera en el segundo lugar del ranking de exportaciones del país. Sin embargo, el sector de la fabricación de muebles de madera parece no acompañar esta realidad.

Si bien existen estudios que indican que la madera producida en las plantaciones de Uruguay es de alta calidad, no sólo para la obtención de pulpa de celulosa sino también para la fabricación de productos de madera sólida, las importaciones de muebles de madera y aglomerados continúan creciendo y las exportaciones de muebles se sitúan muy por debajo en comparación.

Los productos importados inundan el mercado local por lo que la industria nacional se enfrenta a la amenaza de que puedan quitarle su cuota de mercado. Existe un continuo ingreso de muebles de aglomerado provenientes de Brasil, preferidos por la clase media y baja sobre los nacionales y luego, muebles de plástico nacionales e importados que sustituyen a los de madera dentro de un segmento específico de la población.

La pérdida de competitividad, la baja del tipo de cambio, las dificultades para acceder a financiamiento y apoyo crediticio, entre otros aspectos agrava aún más la realidad del sector.

Dada esta situación, es que decidimos enfocar el presente trabajo en el tema de la fabricación de muebles de madera en el Uruguay y analizar las ventajas competitivas existentes en el sector apelando a la teoría de Michael Porter.

## **B. Objetivo y metodología**

El objetivo de nuestra investigación es analizar las características del sector de la fabricación de muebles de madera en Uruguay y determinar cuáles son las ventajas competitivas del mismo.

La metodología de trabajo seleccionada consta de dos partes.

La primera de ellas es la recolección de información, dentro de ésta se recopiló información bibliográfica de libros técnicos, artículos de prensa, sitios web, revistas especializadas y entrevistas.

La segunda etapa, refiere al procesamiento de la información y su posterior análisis. Para ello, examinaremos hechos y datos de la realidad contrastándolos con nuestro marco teórico con el fin de conocer el funcionamiento y las características del mercado y arribar a las conclusiones finales.

### **C. Alcance**

El alcance de nuestro trabajo a nivel espacial se limitará a los muebles de madera producidos en Uruguay. En lo que refiere al alcance temporal nos limitaremos a lo ocurrido desde 1996 a mayo 2011.

### **D. Contenido del trabajo**

El presente trabajo se estructuró de la siguiente forma:

Capítulo 1, exponemos el concepto de mueble y la evolución del mismo a lo largo de la historia hasta nuestros días de forma de introducirnos al objeto de estudio propuesto.

Capítulo 2, realizamos un breve resumen del marco teórico a aplicar en base a la teoría desarrollada por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Capítulo 3, comentamos el funcionamiento del sector forestal y maderero en Uruguay, la realidad de los principales actores, la situación a nivel regional y mundial.

Capítulos 4 y 5, nos posicionamos dentro de la realidad del sector del mueble de madera. En el Capítulo 4 nos dedicamos a describir su funcionamiento a nivel mundial, regional y local. Al ingresar al Capítulo 5 nos abocamos a examinar el

mercado uruguayo propiamente dicho, con este fin es que describimos la oferta y demanda que nuclea el sector, analizamos comparativamente las importaciones y exportaciones desde 1996 a la fecha (en valores, cantidades y clasificadas por país de origen y destino respectivamente).

Capítulo 6, realizamos una breve descripción de los productos sustitutos identificados y su incidencia sobre los muebles de madera.

Capítulo 7, con el objetivo de visualizar de forma más clara la realidad del sector del mueble de madera, elaboramos la matriz FODA.

Capítulo 8, analizamos la realidad del sector en base al marco teórico expuesto en el Capítulo 2, desarrollando los determinantes de las ventajas competitivas de una nación identificados por Porter: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, comentando la influencia del papel del gobierno y de la casualidad.

Por último, teniendo en cuenta la información teórica recabada y el resultado de nuestra investigación, elaboramos las conclusiones y las exponemos en el Capítulo 9.

## 1. **OBJETO DE ESTUDIO**

### **A. Introducción**

El objeto de nuestro estudio es la fabricación de muebles de madera.

Se entiende por mueble, todo elemento que esté pensado, diseñado y construido a fin de ser utilizado en el espacio de una vivienda o edificación con diferentes usos de acuerdo a su forma o propósito. Una de las características básicas a la hora de definir lo que es un mueble es justamente, el hecho de que es un objeto movable que puede ser trasladado de un lugar a otro<sup>1</sup>.

El mueble ha sido creado por el ser humano como un elemento básico a poseer en determinados espacios a fin de permitir mayor comodidad y utilidad.

No fue hasta los siglos XVII – XVIII que el mobiliario pasó de ser algo meramente utilitario para transformarse también en un conjunto de elementos decorativos. Con el Rococó, el arte se aplicó al diseño y construcción de mobiliarios de lujo para individuos de gran caudal monetario, creándose diversos estilos y modelos para cada tipo de mueble. Esta noción del mueble como algo decorativo además de útil llega hasta nuestros días, en la actualidad cada tipo de mueble, cada estilo mobiliario y cada diseño tiene el objetivo de crear espacios diferentes y únicos para cada habitación.

---

<sup>1</sup> [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)

Normalmente, el mueble debe estar hecho de materiales resistentes y durables a fin de garantizar a su dueño un largo tiempo de uso. En este sentido, la madera y el metal han sido tradicionalmente los dos materiales básicos para la construcción de muebles, aunque la segunda mitad del siglo XX también permitió el trabajo con otros elementos tales como el plástico, la resina, el cartón, tejidos y otros<sup>2</sup>.

### **B. Historia de los muebles**

Los muebles han existido desde tiempos remotos, no hay datos precisos del surgimiento de este mobiliario pero se conoce que datan desde los tiempos primitivos, desde la aparición del homo sapiens, la diferencia es que en ese tiempo estos muebles no eran construidos, eran objetos de la naturaleza a los cuales estos seres le daban el uso de muebles. Mientras pasaron los años se comenzó a utilizar la madera como un material eficaz para la construcción de objetos que eran útiles para el hombre, estos objetos les permitían ordenar y clasificar sus posesiones y obtener una buena comodidad<sup>3</sup>.

Las primeras referencias que tenemos se refieren al antiguo Egipto.

---

<sup>2</sup> [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)

<sup>3</sup> <http://www.arqhys.com/construccion/muebles-historia.html>

## 1. Edad Antigua

### Egipto<sup>4</sup>

El taburete era el mueble universal egipcio ya que en su uso no se encontraban distinciones sociales. Más elitista eran la silla y las camas, realizadas en madera.

Los muebles egipcios se caracterizaban por su sencillez de estructura, utilizando clavijas de madera y ensambladuras elementales. La decoración era geométrica utilizando colores vivos. La ornamentación en los muebles de lujo, se realizaba con bajorrelieves, taracea en oro o marfil y maderas finas, los motivos de animales y plantas. Un elemento interesante era el uol, realizado en madera, era una especie de media luna con pie que se utilizaba como almohada para separar la cabeza de la cama y no estropear los complejos peinados.

Para pintar los muebles, recubrían la madera con una selladora semejante al yeso, para después aplicar los tintes pigmentados sobre la superficie seca.

Eran abundantes los escabeles, mostraban una base cúbica formada por una estructura de listones de madera y el asiento curvado anatómicamente. Las camas muy simples estaban formadas por una base de madera a la que se fijaban cuerdas o tiras de cuero recubiertas de telas o pieles, los ejemplares más ricos presentaban a los pies un bajorrelieve pintado.

---

<sup>4</sup> <http://restamueble.galeon.com/aficiones475630.html>



## Grecia

En los primeros pasos del mueble griego se siguieron muchas directrices egipcias, como el recubrimiento de la madera con materiales más ricos como los metales, el marfil o las maderas finas. También se hizo uso de la pintura con finalidad decorativa<sup>5</sup>.

Uno de los diseños más conocidos de la silla es debido precisamente a esta civilización. Se trata de la silla *klismos*, silla de patas curvas, respaldo ligeramente inclinado y muy cómoda. A través de este diseño se puede concluir que la estructura de los muebles griegos era sencilla y muy pensada para la comodidad del cuerpo humano (ergonomía). Otros diseños griegos son el *difros* o silla sin respaldo, el *kline* o lecho de descanso, cama para comer acostados compuesta por un bastidor que sujeta una red de tiras de cuero entrecruzadas, y por un colchón y el *triclinium* o *triple kline*, amplio lecho en forma de U utilizado para comer y en el que, como novedad, podían acostarse tres personas<sup>6</sup>.

## Roma

El romano fue un pueblo eminentemente poderoso y práctico, culturalmente la influencia de Grecia fue importante y se llegaron a repetir exactamente algunos tipos de mueble; pero destacó el empleo de bronce con elementos originales.

<sup>5</sup> <http://restamueble.galeon.com/aficiones475630.html>

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

Los romanos gustaban de usar pocos muebles en sus casas, aunque esto no quiera decir que no existiera una gran variedad de muebles. Empleaban hasta cinco tipos de mesas, todas de origen griego, de diferentes formas geométricas, rectangulares, cuadradas o redondas, también se diferenciaban por el número de patas, tres o cuatro<sup>7</sup>.

Fueron características de esta época las grandes mesas con soportes laterales de piedra (tetrazóforos), la *sella* o silla sin respaldo con patas en forma de tijera, el *bisellium* o silla de dos plazas, silla plegable y de bronce que servía de taburete y apoya pies, el "solium" similar al klismos griego y la *cátedra* o silla utilizada por los senadores romanos<sup>8</sup>.

## 2. Bizancio

En la construcción de muebles el material más utilizado era la madera, los habían totalmente metálicos o enriquecidos con aplicaciones de placas y cubiertos luego con ricas tapicerías<sup>9</sup>.

Las mesas, generalmente eran de piedra o metal, parecidas a las romanas; las de comer eran redondas o en forma de D. En las casas modestas eran simplemente rectangulares y de madera, en Bizancio se conservaron todas las técnicas de los ebanistas clásicos.

<sup>7</sup> <http://restamueble.galeon.com/aficiones475630.html>

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

<sup>9</sup> <http://restamueble.galeon.com/aficiones475630.html>

Los muebles de los que se tienen más datos son las sillas y tronos. Los tronos eran, de madera maciza con formas arquitectónicas y decoración pintada. Algunos estaban realizados con materiales preciosos, decorados con joyas y con bellos cojines. Bizancio era famoso por sus magníficas tallas realizadas en marfil. Los paneles de marfil se incorporaban a muchos objetos como: arcas, estuches y puertas. Se conservaban aún los clásicos y populares taburetes y sillas plegables o en forma de X, con asientos de cuero.

Las camas, ahora empleadas solo para el descanso, eran al modo clásico pero desaparecieron los reposacabezas. Algunas tenían elaboradas patas torneadas, otras eran arquitectónicas y tenían baldaquinos y columnas. Las clases adinerada tenían mantas, sábanas, colchas y cubrecamas con bordados muy trabajados<sup>10</sup>.

### 3. El Renacimiento<sup>11</sup>

El mueble más popular del renacimiento italiano fue el *cassone* un tradicional arcón de bodas. Su antecesor era el *copero*, mueble en el que, en la Edad Media, se colocaban las copas y exponían las vajillas. Se utilizaba para multitud de cosas y se realizaba en muchas versiones. A principios de siglo, la parte superior estaba cerrada por dos o más puertas decoradas con tallas de medallones con retratos, rodeados por guirnaldas de hojas ornamentales. Generalmente tenía dos cajones en la parte inferior. Los primeros *cassoni* fueron decorados por los artistas más populares de la época.

<sup>10</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

En el (s. XVI d. C.) apareció el escritorio, al principio tenía formas inspiradas en arcos romanos o en la arquitectura de los templos, más tarde se modificó su aspecto inicial. La *pietre dure* fue una técnica muy novedosa que se empezó a utilizar a partir del (s. XVI d. C.) en Italia, era un tipo de incrustación en la que se usaban entre otras piedras el mármol pulido, ágatas y lapislázuli.

En Francia el mueble más representativo fue el *dressoir* o aparador como lo era en Italia el *cassone*. Durante el Renacimiento, se produjeron cambios importantes en la decoración de interiores y en la forma, decoración y uso del mobiliario, pero a finales de siglo la llama de la inventiva empezó a languidecer y no fue hasta el reinado de Luis XIV cuando volvió a brillar.

El mobiliario español del Renacimiento tenía un estilo característico. El *mudéjar* era un tipo de decoración típicamente española, era el estilo preferido para decorar los populares arcones y los nuevos escritorios que se estaban poniendo de moda. Un mueble muy conocido en el Renacimiento español fue el *bargueño*, que era un arcón con el frente abatible que cuando era abierto dejaba ver numerosos cajoncitos cuyos frentes tenían una decoración muy rica. El frente abatible se podía sostener sobre unos apoyos deslizantes y utilizarse como mesa de escribir. En los laterales tenía unas asas de hierro para facilitar su transporte. El *bargueño* se utilizaba con frecuencia como arcón en viaje para transportar pequeños objetos de valor y como pupitre móvil.

El Renacimiento llegó a Inglaterra más tarde que a los países cercanos a Italia. El mobiliario se importaba.

La arquitectura incorporó formas provenientes de la cultura griega. Los arquitectos dejaron atrás las espirales góticas para adoptar formas simétricas elegantes. El movimiento renacentista se encontraba hacia 1425 centrado en la ciudad de Florencia, Italia. Allí arribaron materiales, como maderas nobles y en especial el algodón, permitiendo la fabricación de tapices finos.

#### **4. Barroco<sup>12</sup>**

El mueble adquirió características y novedades, pero también recibió algunos defectos, como la pesadez.

Para fabricar los muebles de madera maciza, se emplearon maderas como el roble y el nogal. Esculpidos o tallados, con un mayor relieve que permitía el ébano, pero sin perder el aire frío y ponderado del mueble burgués característico del estilo.

El chapeado en ébano tan apreciado obligó a suprimir las superficies curvas. Los muebles realizados en ébano tenían un aspecto geométrico de gran severidad y rigidez. Se incorporaron soportes torneados y gran cantidad de adornos de débil

---

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

relieve. Los muebles realizados en ébano tenían un aspecto triste debido al color negro de la madera.

El chapeado se obtuvo aplicando delgadas hojas de ébano sobre un mueble macizo, esas planchas se tallaban o grababan una vez colocadas. La ornamentación era más absoluta que en el renacimiento, pero los muebles también eran más pesados.

## 5. Rococó<sup>13</sup>

Las principales características del mobiliario de esta época:

- Copiaban las formas de los empapelados de las paredes y con eso creaban los respaldos de las sillas y sofás, esto proporcionaba una mayor comodidad a esos muebles de la época.
- Asientos con tapicerías uniformes, mayor elegancia y asimetría en el mueble.
- Los motivos ornamentales más utilizados en la elaboración de los muebles eran alegres y airosos de origen arabesco, y grotescos.
- Obras de ebanistería y utilización de líneas curvas en el mobiliario, con monturas a base de guirnalda.
- Otros motivos ornamentales fueron flores, ramas, hojas, entre otros.

---

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)

Los muebles más destacados de esta época fueron:

- El ancho bureau plat, mesa de escribir con 3 cajones poco profundos, enchapados y con primorosos apliques.
- El fauteuil en cabriolet, un sillón tapizado con respaldo en forma cóncava, con brazos almohadillados curvados hacia delante para acomodar los vestidos ahuecados de la época.
- El bergere, un sillón ancho, bajo y confortable de agradables proporciones y ropaje, su respaldo y laterales eran acabados con tapicerías o cañas, y el asiento tenía un gran cojín suelto.
- El fauteuil a coiffer, diseñado para darle uso en la época mientras peinaban a las personas. Su travesaño superior del respaldo era curvado hacia abajo en el centro, para que el peluquero pudiese alcanzar el pelo con facilidad, a la vez que el cliente descansaba cómodamente.
- Para los juegos de mesa se elaboro la bergere bogueuse, la parte superior de su respaldo era almohadillado, mientras alguien estaba sentado jugando, el espectador podía apoyarse en el respaldo.
- Lavogelle, era similar a la silla inglesa de biblioteca, el espectador se sentaba a horcajadas en el asiento, de cara al respaldo y apoyando los codos en la parte superior del mismo.
- El marquise, un sofá ancho y profundo, en el que cabían 2 personas. También llamada tête- a tête o confidente.

- La chaise longue estaba constituida por dos o tres partes tapizadas, el extremo de la cabeza tenía el respaldo y los laterales, la segunda parte era un taburete bajo la misma altura que la tercera parte que constituía el pie.
- Sofás ottomanes, de moda, para los tocadores orientales.
- La lit à la turque, era una tumbona baja con los extremos en forma de rollizo y un dosel.
- Paphose, era otro sofá de tocador, con asiento en forma de riñón.
- La sultana era otro sofá con los dos extremos arrollados.
- La tradicional cama con dosel, también muy popular la lit à la polonaise, la cual se colocaba con un lado contra la pared y un dosel encima, o de lado en una alcoba que sustituía al dosel.
- Sin duda el mueble más representativo de este estilo fue el boreal à cycindre, 'escritorio con tapa de persiana', fue el mueble más elegante y elaborado.

Las maderas más utilizadas eran la de arce, palisandro, cerezo, tulipero y acebo.

## 6. El Movimiento Moderno<sup>14</sup>

A raíz de la Primera Guerra Mundial, se generó una necesidad de cambio e investigación, siendo pioneros Francia, Alemania y sobre todo Holanda, que no participó en la guerra. El holandés Gerrit Rietveld, quien formaba parte del grupo vanguardista De Stijl, y apostaba por el uso de maquinaria, construyó su silla roja

---

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_mueble](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_mueble)



y azul en 1917, enfocada a que un asiento debe tener únicamente sus formas básicas. Otra de sus más famosas creaciones fueron su aparador y su silla zigzag.

Paralelamente en Alemania, nació la internacionalmente conocida escuela de diseño Bauhaus. Entre sus máximos representantes se encuentran Gropius, Mies van der Rohe o Marcel Breuer, quien comenzó a experimentar con el tubo de acero para sillas, banquetas, mesas y su famoso sillón Wassily. El holandés Mart Stam diseñó la primera silla cantilever, que fue perfeccionada por Mies van der Rohe, y más tarde por Breuer consiguiendo belleza, comodidad y ahorro de material, trabajo y costo. De forma análoga en Francia, Le Corbusier y Charlotte Perriand también diseñaron mobiliario metálico, pero con un punto de vista diferente, el mobiliario debía ser sencillo y funcional. El diseño más importante de Le Corbusier fue el sillón en forma de cubo Grand Comfort (1928).

Dado el poco éxito que tuvo el mobiliario metálico se comenzó a experimentar con madera contrachapada, siendo el precursor el finlandés Alvar Aalto. Comenzó a experimentar para curvar la madera aprovechando su humedad natural en lugar de vapor.

La industrialización de los Países Escandinavos fue más tardía, así que mantuvieron una artesanía de calidad e influenciada por el movimiento Arts & Crafts. La altura de los asientos se redujo debido a la influencia oriental, aparece la mesa de cocktail y se revitalizan los lacados, destacando en este campo a la arquitecta inglesa Eileen Gray y el metalario suizo Jean Dunand, que consiguió

una superficie reflectante utilizando hasta 40 capas de laca. La gente comenzó a cansarse del Art Decó, apareciendo una nueva decoración de interiores basada en el cubismo sencillo y sin colorido. Se destacaron en este nuevo estilo del periodo entreguerras Ambrose Heal, dirigiendo Heal & Son, Gordon Russell o Waring & Gillow. Apareció en este periodo un mueble totalmente nuevo, el mueble-bar, a raíz de la nueva moda de las fiestas cocktail.

### **7. El mueble de hoy<sup>15</sup>**

El nuevo estilo de vida desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial exigió fabricar muebles con sistemas de producción en serie, a un precio accesible y que fueran confortables y estéticamente en armonía con un nuevo estilo de vida. Se empezaron a fabricar los muebles conocidos como modulares, que facilitaban distribuciones a medida de las piezas del hogar. Los llamativos colores de aquella época evolucionaron hacia otros más monótonos, como el negro o el gris, combinados con colores como el carmesí, el naranja o el verde claro. Se desarrollaron nuevas formas, como las elipses y las eses, que contrastaban con las formas en círculos o rectángulos utilizados hasta entonces, permitiendo una mejor adaptación para el uso de nuevas funciones a diferentes distribuciones en el hogar.

Los diseñadores más destacados de entonces supieron contribuir a las necesidades de las familias, y permitieron facilitar la vida en el hogar. Además, los métodos de fabricación modernos permitieron confeccionar muebles asimétricos, modulares,

---

<sup>15</sup> <http://comohacerya.com/caracteristicas-de-los-muebles-modernos.html>

robustos y con un aspecto más minimalista en vez de sobrecargado. Los materiales de fabricación evolucionaron de naturales a sintéticos. El cuero fue sustituido por el vinilo, la madera tallada por el acrílico o la madera contrachapada, y el hierro forjado por el acero tubular.

Los muebles modernos aportaron nuevos usos y nuevas formas más armónicas a las casas de la segunda mitad del siglo veinte. Los colores empleados contribuyeron a dar mayor sencillez a la decoración, en comparación con los coloridos estampados de principio de siglo.

Se diseñan muebles cada vez más creativos, reconsiderando los muebles sencillos como son las camas y las mesas. Los muebles modernos, en general, son más livianos y ofrecen un aspecto más diáfano a las habitaciones.

Las condiciones de los hogares actuales obligan a disponer de muebles modulares que permiten adaptarse fácilmente. Se pueden amueblar habitaciones con mucha versatilidad, con muebles confortables, cálidos y estéticamente muy agradables, gracias a los colores, las formas y los materiales utilizados hoy en día.

## 2. MARCO TEÓRICO

### A. Estrategia competitiva: conceptos generales

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización y puede marcar la diferencia en éste. Al recorrer las etapas del proceso de la administración estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo, y por tanto, definir qué estrategia llevarán adelante para alcanzar los objetivos propuestos<sup>16</sup>.

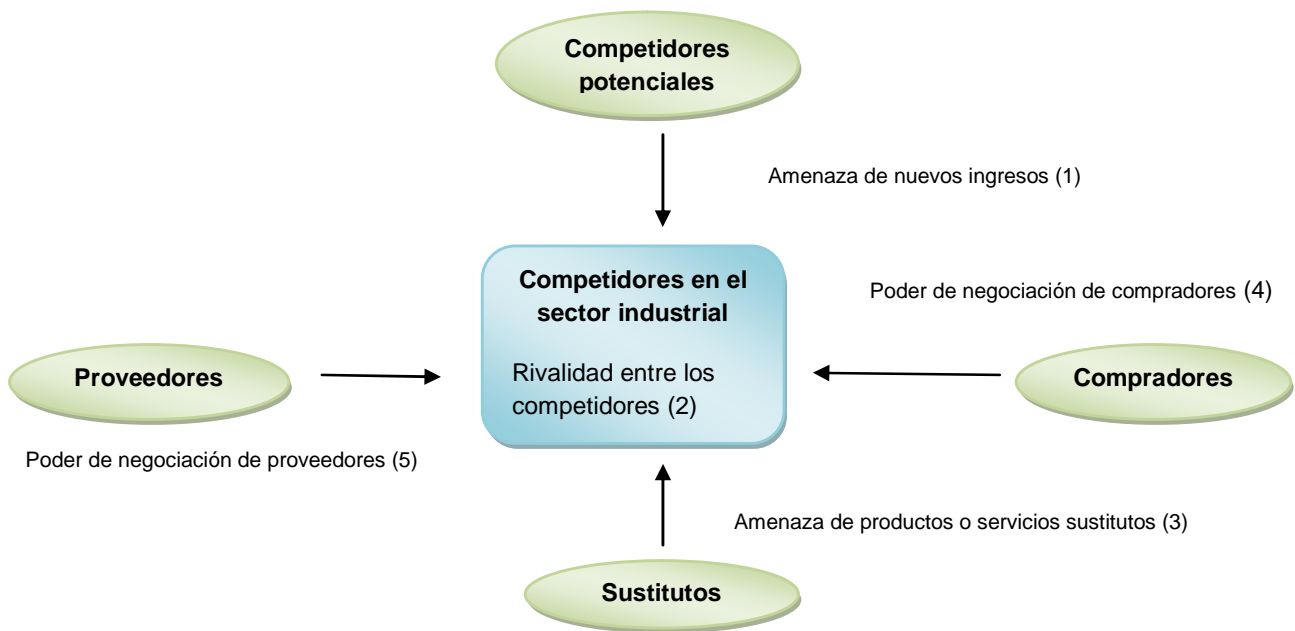
La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector industrial en que la empresa se mueve. La estructura del sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego, dado que en él existen cinco fuerzas externas que por lo general afectan a todas las empresas de dicho sector. La clave entonces se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Porter identifica tres estrategias genéricas, el éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas de la organización y la industria en la que se encuentra. Las cinco fuerzas<sup>17</sup> dictan las reglas de la competencia, ellas determinan el atractivo y la rentabilidad del sector.

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins, “Administración”, Capítulo 8 “Administración estratégica”

<sup>17</sup> Michael Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Capítulo II pp 63-107

A continuación presentamos un esquema de las cinco fuerzas que afectan la situación de competencia en el sector y posteriormente explicamos brevemente cada una:



### 1. Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso (economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventaja en costos independientes de las economías de escala, política gubernamental) que estén presentes y de la reacción de los competidores existentes.

## **2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en servicios al cliente. Los competidores son mutuamente dependientes entre sí, lo que genera que cuando uno hace una maniobra para mejorar su posición, otros lo sigan. Este patrón de acción y reacción puede dejar a las empresas o al sector en mejor o peor posición que la que tenían antes de iniciar las tácticas.

## **3. Presión de productos sustitutos**

Todas las empresas que pertenecen a un sector industrial, están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar rentablemente.

## **4. Poder negociador de los competidores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable del sector.

## 5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos pueden amenazar con subir los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios, llevando al sector a perder beneficios si no pueden trasladar los aumentos de costos en sus precios.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los competidores.

Puesto que la acción conjunta de las mismas puede desalentar a cualquier competidor, la clave es ahondar el análisis, determinar las fuentes de esas fuerzas, analizar las debilidades y puntos fuertes de la empresa sobre cada una y de esa manera determinar en qué áreas debe centrarse y cuál es la estrategia más adecuada.

Los gerentes pueden escoger una de las tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque<sup>18</sup>.

Cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria, sigue una estrategia de liderazgo en costos. El líder en costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de la operación. Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al

---

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins, “Administración”, Capítulo 8 “Administración estratégica”

detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto a servicio.

La compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes sigue una estrategia de diferenciación. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser bastante importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación. Estas empresas quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades.

La estrategia de enfoque consiste en una ventaja de costos o de diferenciación en un segmento estrecho. Que una estrategia de enfoque sea viable depende del tamaño del segmento y de que la organización pueda con el costo de sostenerla.



## **B. La ventaja competitiva**

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector donde se desenvuelve la empresa, éste es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay ninguna estrategia competitiva universal.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector, de cómo operan las cinco fuerzas competitivas y de cómo está cambiando el mismo.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector a largo plazo porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La intensidad de cada una de las fuerzas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales del mismo.

Las empresas, por medio de sus estrategias, pueden influir, para bien o para mal, en las cinco fuerzas.

En el centro del análisis, está la ventaja competitiva. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización, es decir su valor distintivo. La ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización: ésta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás. También aquellas capacidades centrales que llevan a una ventaja competitiva vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta<sup>19</sup>.

Porter expresa que una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La elección de una de las tres estrategias competitivas genéricas supone la búsqueda de una ventaja competitiva.

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores.

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas. Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de estas actividades que pueden ser agrupadas en lo que se conoce como cadena de valor.

---

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins, “*Administración*”, Capítulo 8 “*Administración estratégica*”

Las actividades dentro de la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos: primarias (producción, comercialización, entrega y servicio de posventa) y de apoyo (recursos humanos, funciones generales de infraestructura, aprovisionamiento).

Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, diferentes insumos, al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado lo que en último extremo es un acto de innovación.

La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones.

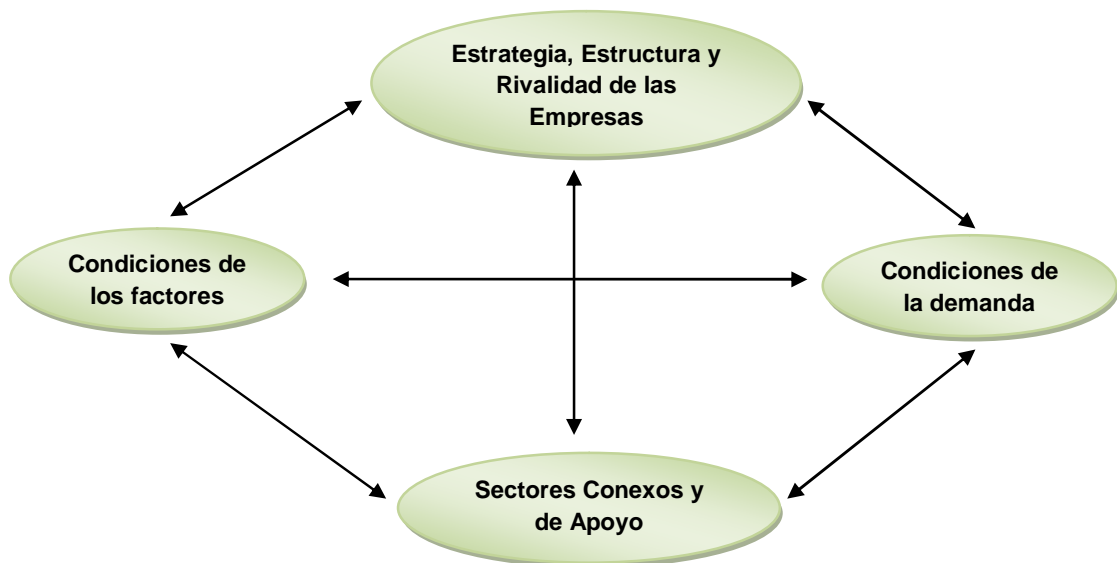
La primera es la fuente específica de la ventaja. Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad.

El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja competitiva de que dispone una empresa.

La tercera razón y más importante de que se mantenga la ventaja se basa en la mejora y el perfeccionamiento constante.

### C. Determinantes de la ventaja competitiva

Porter en su libro habla de los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de algunos sectores, agrupándolos en cuatro conceptos:



Estos determinantes se refuerzan mutuamente y el efecto de uno de ellos depende del estado de los otros, conformando un sistema o “diamante”.

Otros dos elementos también influyen en el sistema pero su influencia se canalizaría a través de los cuatro elementos presentados:

- ✓ El papel de acontecimientos casuales
- ✓ La política del Gobierno

A continuación desarrollamos cada uno de los determinantes:

### **1. Condiciones de los factores productivos**

Las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan un uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosas que puedan heredarse sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de éstas. La cantidad de factores en un momento en particular es menos importante que el ritmo al que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados para determinados sectores.

La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo, lo que determina el éxito es cómo se utilizan.

Los factores pueden agruparse en distintas categorías, existen dos particularmente importantes:

- ✓ Básicos y avanzados
- ✓ Generalizados y especializados

Los factores *básicos* comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo.

Los factores *avanzados* en cambio comprenden, la moderna infraestructura digital de comunicación de datos y el personal altamente especializado.

Los factores *generalizados* incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Pueden utilizarse en una amplia gama de sectores.

Los factores *especializados* comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimientos en unos campos en particular, son factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno sólo de éstos.

La disponibilidad y calidad de los factores avanzados y especializados determina el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

Los factores avanzados son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia.

Los factores especializados, como es lógico, ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva que los factores generalizados.

Las naciones tienen éxito en aquellos sectores donde son particularmente eficaces en la creación, y lo que es más importante, en el perfeccionamiento de los factores necesarios.

La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores, debido a que innovar en torno a desventajas en factores básicos, conduce a las empresas a perfeccionarse mediante el desarrollo de ventajas competitivas más refinadas, que se puedan mantener durante más tiempo y que también puedan justificar unos precios superiores.

Las desventajas en los factores contribuyen de la mejor forma a la ventaja competitiva cuando emiten las señales adecuadas respecto a las circunstancias que en último extremo habrán de afrontar las empresas en otras partes. Entonces, las empresas de una nación pasan a ser, tempranas y agresivas buscadoras de soluciones para unos problemas que van a generalizarse.

## 2. Condiciones de la demanda

Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

Hay tres características de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- Estructura segmentada de la demanda. Especialmente valiosa en una nación es la presencia de grandes segmentos que requieren formas más refinadas de ventaja competitiva. Su presencia ofrece a las empresas locales una clara orientación para perfeccionar su ventaja competitiva con el transcurso del tiempo.
- Compradores entendidos y exigentes. Este tipo de clientes presionan a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicio de los productos.
- Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos se anticipan a las de los compradores de otras naciones.



Dando por sentado que su composición es avanzada y que prevé las necesidades internacionales y no solo las nacionales, el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior puede reforzar la ventaja nacional en un sector.

*Tamaño de la demanda interior.* El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo.

*Número de compradores independientes.* La presencia de un buen número de compradores independientes en una nación, crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interior para un producto o servicio. Un buen número de compradores nacionales independientes estimula también la entrada e inversión en el sector al reducir el riesgo.

*Tasa de crecimiento de la demanda interior.* El crecimiento de la demanda, como todos los aspectos de la cantidad de demanda, no es una ventaja a menos que la composición de ésta sea favorable.

*Temprana demanda interior.* Solamente en el caso de que la demanda interior sea precursora de necesidades internacionales contribuirá la prontitud de dicha demanda al logro de algún tipo de ventaja.

*Temprana saturación.* La temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costos y a una reestructuración de las empresas más débiles. El resultado final

suele ser la desaparición de unas cuantas empresas locales y la supervivencia de las restantes, fortalecidas y más innovadoras. Otra consecuencia bastante frecuente de la saturación del mercado interior son los vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de una nación para penetrar los mercados extranjeros.

### **3. Sectores conexos y auxiliares**

La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su costo.

La segunda forma se da cuando los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Las empresas consiguen un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores. El intercambio de I+D y la resolución conjunta de problemas de lugar a soluciones más rápidas y eficaces. Los proveedores tienden igualmente a ser un canal para la transmisión de información e innovaciones de empresa a empresa.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial.

La presencia en una nación de un sector conexo internacionalmente acreditado brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos.

El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquéllos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

Las diferencias a nivel nacional que se dan en los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores. Las relaciones entre trabajadores y dirección son particularmente significativas en muchos sectores porque resultan extremadamente decisivas para la capacidad de las empresas para mejorar e innovar.

Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde las metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva y donde haya un extraordinario compromiso y esfuerzo.

El logro del éxito internacional puede hacer prestigioso a un sector. La ventaja competitiva suele producirse con mucha frecuencia porque las profesiones o sectores prestigiosos atraen a las personas mejor dotadas así como una corriente de nuevas incorporaciones.

Sobre la rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad, crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

El éxito de un rival doméstico indica o demuestra a otro que el progreso es posible. También suele atraer al sector a nuevos rivales.

La vigorosa competencia local no solo amenaza las ventajas en el propio país sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer.

La intensa rivalidad doméstica ayuda a desprenderse de la actitud de dependencia de las ventajas en los factores básicos, porque los rivales locales también disfrutan de ellas. Esto ocurre siempre que exista una rivalidad efectiva entre los competidores.

#### **D. El papel de la casualidad**

Cuando ocurren incidentes que están en gran parte fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional, se puede llegar a anular las ventajas de los competidores previamente consolidadas y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

La nación con el “diamante” más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva.

La invención y el talento emprendedor son el núcleo de la ventaja nacional, ninguno de ellos es aleatorio; asignar un papel a la casualidad no significa que el éxito del sector sea totalmente imprevisible.

#### **E. El papel del Gobierno**

El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva de la nación es el de influir en los cuatro determinantes de forma positiva o negativa.

No debemos olvidar que además, la política del Gobierno puede verse influenciada, a su vez, por los determinantes.

La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva para la nación. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja competitiva.

El gobierno puede rebajar o elevar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, y viceversa, pero carece de la capacidad de crearla por sí mismo.

### 3. **EL SECTOR FORESTAL Y MADERERO**

#### **A. Cadena de valor del complejo Foresto – Industrial<sup>20</sup>**

La cadena Foresto Industrial puede dividirse básicamente en tres sectores:

- Sector Forestal
- Sector Maderero
- Sector Mueblero

A su vez, se puede segmentar la cadena en base a los niveles de transformación que se dan en las distintas etapas y en los distintos sectores. Así tenemos:

Materia Prima: La materia prima de la cadena está formada por la madera en bruto, por la madera para el carbón y la leña.

Primera Transformación: En la fase de la primera transformación, los principales productos obtenidos son la leña, el carbón, la madera aserrada, las láminas, las pastas celulósicas. Como en todas las cadenas, la primera etapa de transformación es la que menor valor agregado le aporta a la materia prima.

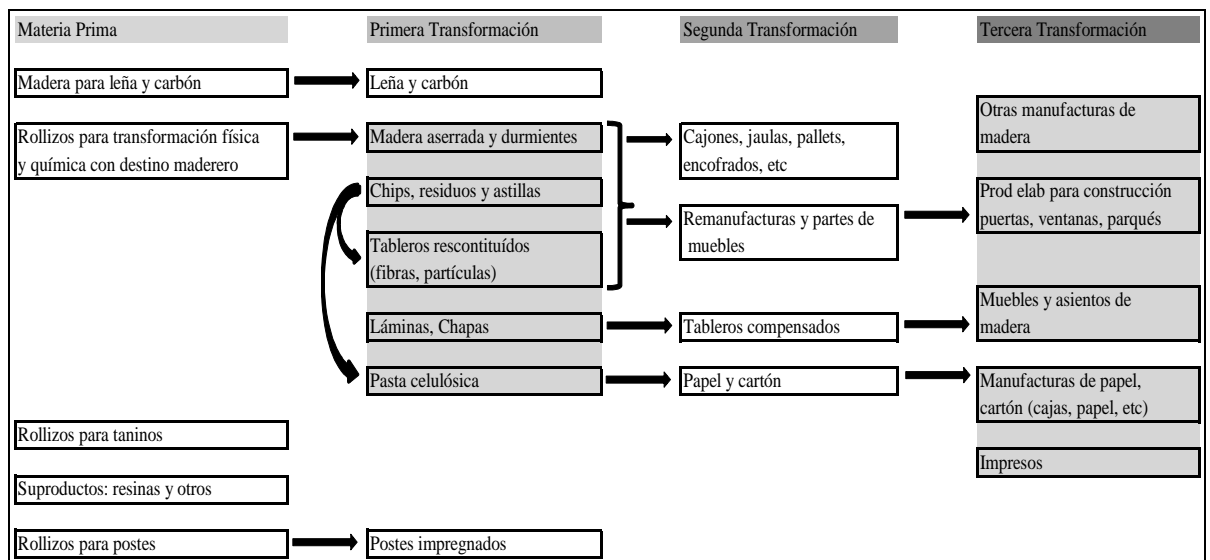
---

<sup>20</sup> Secretaría del MERCOSUR, Sector de Asesoría Técnica Consultoría Económica, “*Estudio Madera y Muebles*”, Estudio N° 002/07, Febrero 2007.

Segunda Transformación: En esta fase se habla de productos elaborados con un pequeño valor agregado como son los cajones, los pallets, tableros, el papel y el cartón.

Tercera Transformación: En esta fase la producción principal son los muebles, productos para la construcción, y productos de papel de mayor elaboración como ser impresos.

**Cadena de valor del complejo Foresto – Industrial**



Fuente: Secretaría del MERCOSUR, Estudio n° 002/07, Estudio Madera y Muebles.



## B. La fase silvícola en Uruguay<sup>21</sup>

Los bosques plantados con destino industrial en Uruguay totalizan aproximadamente 750 mil hectáreas y ocupan el 4% de la superficie total de país y algo menos del 5% de la superficie apta para la producción agropecuaria. Adicionalmente, el país cuenta con 220 mil hectáreas de bosques plantados para abrigo, protección y uso recreativo, lo que suma una superficie de casi un millón de hectáreas. En función de la superficie territorial que ocupan los bosques, Uruguay es considerado a nivel global un país con baja cobertura forestal.

La mayoría de las plantaciones se desarrolló sobre la base de los géneros *Eucalyptus* y *Pinus* con preponderancia de las especies promovidas por ley y el agregado de algunas que ayudan a resolver problemas de adaptación al sitio o a los productos finales. Las más utilizadas han sido *E. grandis*, *E. globulus*, *E. dunnii*, *E. viminalis*, *P. taeda* y *P. elliottii*.

Desde 1990 la tecnología utilizada en la fase agraria tuvo un desarrollo significativo basado en los estudios realizados en los centros de investigación, en las diferentes empresas silvícolas y en la práctica consuetudinaria de la silvicultura de plantaciones. El desarrollo y la adopción tecnológica no son homogéneos en todo el territorio ni entre diferentes empresas, pero el conocimiento está bastante generalizado.

---

<sup>21</sup> Gabinete Productivo, “Complejo forestal celulósico – maderero”, Etapa 2, Fase I – Agosto 2008.

En este sector trabajan 15.000 personas con un alto grado de formalización laboral.

### **C. La fase industrial en Uruguay<sup>22</sup>**

Las industrias de base forestal se han expandido notoriamente en los últimos años, impulsadas por el dinamismo de la fase primaria.

En particular, la industria de productos de madera (carpintería de obra blanca, hojas y tablas de madera, madera enchapada, y laminada, etc.) experimentó una notable expansión a partir del 2006, con la instalación de dos empresas extranjeras (Urupanel y Weyerhaeuser).

A ello se suma el dinamismo que registra la industria de la celulosa desde el último trimestre de 2007, cuando se puso en funcionamiento la nueva planta de la empresa Botnia (hoy UPM).

Corresponde destacar la tendencia creciente de la extracción de madera con destino industrial, en una perspectiva de largo plazo. El principal destino industrial de la madera nacional (en particular de la de eucalipto) es la producción de pulpa, que presenta un fuerte crecimiento desde el año 2000. Por su parte, la extracción de madera con destino a aserrío y chapas experimentó un fuerte

---

<sup>22</sup> Gabinete Productivo, “Complejo forestal celulósico – maderero”, Etapa 2, Fase I – Agosto 2008.

descenso en el año 2000 (se redujo a la mitad) aunque a partir de 2006 se recuperó y duplicó los niveles previos.

La industria uruguaya de productos forestales se caracteriza por una fuerte integración vertical de sus empresas, que abarca la fase propiamente industrial, la silvícola y todos los procesos intermedios hasta la comercialización final. Así, la mayoría de los grandes exportadores se proveen a sí mismos la materia prima utilizada, a diferencia de los actores de menor escala, que compran la materia prima a productores externos a la empresa. Esto último constituye una problemática para las empresas de menor tamaño, que recientemente se han enfrentado a dificultades en su capacidad de negociación para la compra de materia prima, problema que podría continuar en el futuro.

En el caso de los aserraderos, los de mayor porte utilizan materia prima de origen fundamentalmente nacional y destinan sus productos principalmente hacia los mercados externos. Estos cuentan con tecnología de punta, maquinaria adecuadamente dispuesta en los circuitos operativos y los equipos auxiliares necesarios. Por el contrario, los aserraderos medianos y pequeños se dedican fundamentalmente al mercado interno (producen pallets, tablas, listones, vigas, tirantes, tablas para pisos, etc.). Muchos utilizan tecnología obsoleta y los procesos no cumplen con las normas adecuadas para acceder a los mercados de exportación.

La industria de tableros retomó con fuerza su actividad a partir de 2006 con la instalación de dos empresas transnacionales. Estas se autoabastecen de materia prima y tienen como mercado objetivo el externo. Han instalado un parque de maquinaria y tecnología de punta a nivel internacional, adaptado a nuestro país.

Los productores de muebles y carpintería de obra utilizan, en su mayoría, materia prima importada, y destinan su producción básicamente al mercado interno. Existen casos de pymes ubicadas en el norte y en el litoral que están comenzando a utilizar madera nacional.

Por su parte, las empresas productoras de papel tienen sus propias plantas de producción de celulosa para autoconsumo, producen con destino a la exportación y al mercado interno.

La industria química basada en derivados de madera es casi inexistente o nula en el país.

Por último, la biomasa forestal es una fuente importante de energía tanto en la industria como en el sector residencial. Se destaca que en los últimos años la biomasa (residuos de aserrío y de plantas de pulpa) ha aumentado su participación en la generación de energía eléctrica en el país.

## 1. Actores del sector

El sector privado uruguayo parece estar dispuesto a comprometer apenas una reducida cuantía de capital de riesgo para invertir en el sector forestal. Asimismo hay que tener en cuenta que el Estado uruguayo no es propietario de grandes extensiones de tierra que le permitieran desarrollar un plan forestal y que tampoco es propietario de grandes extensiones de bosques, como sí sucede en otros países, por lo que aparece como evidente la necesidad de contar con capital externo para el desarrollo de las cadenas de base forestal en una escala que le permita trascender el mercado interno y posicionarse con expectativas en el mercado externo. En la fase primaria, Uruguay ha captado inversión extranjera proveniente de Estados Unidos, Finlandia, Suecia, Chile y España, entre otros países, procedente en muchos casos de empresas líderes en el mundo.

Recientemente, las empresas transnacionales han implementado planes de asociación con productores agropecuarios, aportando el capital de riesgo y la tecnología a los efectos de desarrollar nuevas plantaciones industriales.

Las industrias de la cadena maderera tienen una gran presencia de micro, pequeñas y medianas empresas. Las microempresas —que ocupan entre 1 y 10 trabajadores— superan el 50% del total de empresas de cada rama de la cadena.

## 2. La producción industrial

Los principales productos industriales que se producen en el país son: chips de madera, madera aserrada, tableros contrachapados, muebles de madera, pulpa de madera, papel y manufacturas.

La mayoría de los productos se vuelcan crecientemente a los mercados externos, lo que pone en evidencia la competitividad del sector, con la excepción de muebles y los otros productos de madera que tienen escaso dinamismo en los mercados externos y, en el caso de muebles, enfrentan a su vez una elevada competencia de productos importados en el mercado local.

En el año 2007 las industrias de papel y productos de papel y madera y sus productos ocupaban el primer y segundo puesto del ranking de crecimiento industrial, y marcaban una tendencia muy optimista respecto al sector. A fines del año 2010, si bien las industrias del papel y productos del papel siguen ocupando un lugar relevante en el ranking, también se destacan la agricultura, los servicios de comunicaciones y los relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En los últimos años se han concretado diversas inversiones industriales declaradas promovidas en el marco de la ley de Inversiones.

En cuanto a la capacidad instalada de las empresas, se reitera la gran brecha de eficiencia entre empresas grandes y pequeñas. Mientras que las primeras funcionan con un alto aprovechamiento de su capacidad instalada, existe una gran capacidad instalada ociosa en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas industriales que en muchos casos se conjuga con las dificultades de acceso a la materia prima. Las empresas manifiestan también una carencia de mano de obra calificada en todos los niveles (operarios, gerenciales, asesoramiento).

#### **D. El comercio exterior<sup>23</sup>**

En 1990 las importaciones de productos forestales fueron de 26 millones de dólares y duplicaban las exportaciones (13 millones de dólares). Hasta el año 2000 la balanza comercial de productos de base forestal fue deficitaria, pero a partir de 2002 las exportaciones comenzaron a superar a las importaciones. En 2007 las exportaciones superaron en 70% a las importaciones.

Actualmente Uruguay exporta productos forestales a 26 países en todos los continentes excepto a Oceanía.

Una parte de dichas exportaciones constituyen rollizos para la industria del aserrío y de las chapas y el principal destino es el sudeste asiático (China, Corea, Vietnam, Singapur, Malasia, India). Se estima que, si continúan instalándose industrias procesadoras en el país, parte de dichas exportaciones irán

---

<sup>23</sup> Gabinete Productivo, “Complejo forestal celulósico – maderero”, Etapa 2, Fase I – Agosto 2008.

disminuyendo a cambio de incrementos en las exportaciones de pulpa de madera, madera aserrada y tableros de madera, entre otros rubros industriales.

El total de muebles de madera exportados representa una entrada de divisas poco significativa. Los principales productos son Partes de muebles de madera (43%), Demás muebles de madera (37%), Demás asientos con armazón de madera con relleno (19%), hacia Alemania, Argentina, España, Brasil, Chile y Estados Unidos.

Las importaciones de muebles de madera generan un saldo netamente importador para el país. Los rubros importados más destacables son Muebles de madera p/dormitorio (34%), Demás muebles de madera (22%), Demás asientos con armazón de madera con relleno (13%) y Muebles de cocina (13%), Brasil se destaca como principal proveedor (36%), siguiéndole China (29%) y Argentina (19%).

### **E. Entorno regional y mundial<sup>24</sup>**

En el mundo, el área total ocupada por bosques es algo menos de 4.000 millones de hectáreas, 30% del área total de la Tierra. Los 10 países con más bosques reúnen dos tercios del área total (Rusia, Brasil, Canadá, Estados Unidos, China, Australia, República Democrática del Congo, Indonesia, Perú, India).

---

<sup>24</sup> Gabinete Productivo, “Complejo forestal celulósico – maderero”, Etapa 2, Fase I – Agosto 2008.



El 84% de los bosques del mundo son de propiedad pública, aunque la propiedad privada va en aumento. Por su parte, si bien se registra un incremento del área de bosques plantados, su contribución no llega al 5% del área total de bosques. La mayoría de la madera proviene de bosques naturales, pero la tendencia es hacia una participación cada vez mayor de la madera de plantaciones.

El 50% del consumo se destina a combustible y el otro 50% al uso industrial. Estos porcentajes son variables de acuerdo a los países, pero se puede establecer que en países desarrollados prevalece el consumo para uso industrial y en los países en vías de desarrollo el uso para combustible.

De la madera para uso industrial, 59% es destinada a la producción de chapas y madera aserrada y 41% a la producción de pulpa de madera y otros usos industriales.

En el abastecimiento del consumo para combustible prevalecen las maderas de especies latifoliadas (cuyas reservas se encuentran mayoritariamente en países subdesarrollados), en tanto la madera para uso industrial tiene un componente mayor de maderas de coníferas. Los principales abastecedores de estas últimas son: Canadá, Estados Unidos, Rusia y Suecia, mientras que los principales productores y exportadores de madera de latifoliadas son Estados Unidos, Brasil, Malasia e Indonesia.

La evolución del consumo de madera y productos forestales está afectada directamente por el crecimiento demográfico, por el crecimiento económico y por las variaciones en los precios y en las tecnologías.

Europa es la mayor región exportadora e importadora del mundo.

Algunos países tradicionalmente exportadores de productos forestales han pasado a ser netamente importadores. Este es el caso de Estados Unidos de América, que a partir del año 2001 comenzó a ver superadas sus exportaciones por las importaciones, y dicha tendencia continúa.

Por otra parte comienza a observarse un alto número de industrias que se instalan en países en desarrollo. Los bajos costos de producción, el crecimiento de sus economías y el apoyo estatal a la inversión extranjera están contribuyendo fuertemente a este fenómeno. Ejemplo de ello son países de Europa del Este, China, Brasil, Chile y otros países en desarrollo.

China se ha convertido en el primer importador de madera en rollo industrial y en uno de los principales exportadores de tableros de madera y otros productos secundarios, como muebles de madera. Se ha intensificado la competencia y ha operado una baja en el precio de los productos.

El consumo mundial de productos forestales crece anualmente. El abastecimiento de madera para dicho consumo que tradicionalmente provenía de bosques naturales viene siendo sustituido por madera de plantaciones.

El comercio también es creciente y, aunque la mayor parte sigue siendo entre países desarrollados, está aumentando la participación de algunos países emergentes. Por otra parte, comienzan a establecerse industrias de transformación de la madera en países en desarrollo. A su vez, los mejores niveles de competitividad alcanzados en estos países promueven mayores inversiones y una disminución de los precios de los productos, que contribuye a mayores niveles de consumo.

Uruguay presenta condiciones particularmente buenas para insertarse dentro de este escenario mundial, tanto en los aspectos de producción de materia prima como de industrialización de la madera. Los avances paulatinos que están sucediendo en la cadena de valor a medida que las plantaciones forestales van alcanzando sus turnos de cosecha final permiten obtener una mayor diversidad de productos y un mejor posicionamiento del país en el mercado mundial de los productos forestales.

#### **4. EL SECTOR DEL MUEBLE DE MADERA**

##### **A. El sector del mueble en el mercado internacional**

De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Montevideo<sup>25</sup>, en los últimos tiempos, el sector del mueble se ha abierto más al mundo perdiendo un poco su carácter regionalista, debido a globalización de los mercados y la mejora de los servicios logísticos.

Es decir, la industria del mueble, ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, lo que muestra una clara dinámica expansiva respecto del intercambio mundial del total de mercancías.

Actualmente, la producción de muebles representa cerca de 266.000 millones de euros<sup>26</sup>. El primer productor de muebles a nivel individual es EE.UU. Por su parte, la Unión Europea produce el 50% de los muebles del mundo. Alemania encabeza el ranking de países productores de mobiliario en el seno de la Unión Europea con un 27%, seguida por Italia, 21,6%, Francia, 13,5%, el Reino Unido, 10,4% y España 7,3%.

Según estos datos, podemos observar cómo la producción de muebles se encuentra claramente concentrada aún en los países desarrollados. No obstante,

---

<sup>25</sup> ICEX, “*El mercado del mueble en Uruguay*”, 2008

<sup>26</sup> Foro de competitividad Euskadi 2015, “*Observatorio de coyuntura industrial*”, 2008

Asia o países como México o Brasil también tratan de encontrar su cuota en el mercado y previsiblemente, ésta se incrementará en los próximos años.

Las principales causas de este crecimiento fueron las políticas complementarias implementadas por algunos países: por una parte, la desregulación arancelaria aplicada por los países centrales (especialmente Estados Unidos, Europa y Japón) y, por otra parte, las políticas tendientes al desarrollo del sector adoptadas por algunos países periféricos. Como consecuencia de este doble movimiento, en los últimos años se ha producido un aumento relativo de la participación de países en vías de desarrollo en el mercado mundial de muebles de madera. Así, de los quince primeros exportadores cinco son países de este tipo.

Otra de las razones del crecimiento del comercio mundial de muebles, íntimamente ligada a la anterior, es la implementación de políticas de cuidado del medio ambiente y la entrada en vigencia de distintos tratados ambientales en los países europeos (que como continente representa el principal actor del mercado en términos de exportaciones). De esta manera, la preocupación por los bosques, la tala irrestricta y el cuidado del medio ambiente, junto a la creciente demanda internacional, han dado como resultado una mayor división internacional del trabajo en términos de deslocalización de la producción. En los últimos años han surgido polos muebleros en diversos países en vías desarrollo (China, México, Polonia) consecuencia de la relocalización de la producción de empresas de países desarrollados en búsqueda de mano de obra barata, disponibilidad de materias primas o cercanía a sus principales mercados. Por otra parte, aquellos eslabones

vinculados generalmente con las etapas de diferenciación por diseño han quedado localizados en los países desarrollados.

Los principales actores del mercado en términos de importaciones son Estados Unidos (sus compras representan un 32% del total), Alemania (10%), Reino Unido (7%), Francia (6%) y Canadá (5%). Mientras que del lado de la oferta, observamos que los principales países exportadores son China (sus ventas representan el 13% del total), Italia (12%), Alemania (9%), Canadá (7%) y Polonia (7%).

Al analizar los tipos de muebles comercializados internacionalmente encontramos dos clases de productos: aquéllos de la línea “listo para armar”, de precios bajos o medios, y muebles sólidos manufacturados, de precios elevados. Por otra parte, respecto de su morfología empresarial, la mayoría de la oferta se encuentra dispersa en firmas de pequeñas o medianas dimensiones, ya que debido al alto grado de diferenciación, diversificación y variabilidad de la demanda, resulta muy difícil el acceso a economías de escala.

Al estudiar el comportamiento de la demanda, se observa que ésta se encuentra dominada principalmente por las grandes cadenas comerciales, que son las que imponen los distintos diseños conforme las preferencias de los consumidores.

## **B. El sector del mueble en el Mercosur**

### **1. Breve descripción del sector de muebles dentro del Mercosur**

La producción de madera y muebles del MERCOSUR más desarrollada ocurre en un área geográfica bastante concentrada y con una infraestructura para el comercio relativamente buena. En estas zonas de mayor tradición foresto-industrial, que cuentan con una razonable disponibilidad de mano de obra, existen diferentes tipos de productores, desde muy pequeños hasta muy grandes. Las entidades de investigación y desarrollo (I&D), universidades y demás centros tecnológicos y de capacitación de la región, se encuentran sobre todo en Brasil y Argentina; lo mismo ocurre con los Bancos de Desarrollo involucrados en este tipo de programas.

En el análisis consensuado de las debilidades de la cadena, se constató que las instituciones de los países vinculadas a la misma no coordinan sus acciones y que no se dispone de un núcleo de desarrollo tecnológico.

Los bajos niveles de productividad y la tecnología desfasada constituyen una gran desventaja de la región con relación a los principales países competidores que cuentan con procesos sofisticados y terminaciones de alta calidad. Otros inconvenientes son, la poca calificación de la mano de obra y las dificultades de financiación, sobre todo para Pymes. En los cuatro países se constatan la utilización inadecuada de los recursos naturales y altos niveles de desperdicios de

materia prima ya desde los primeros procesos de transformación. Un impacto negativo sobre la competitividad puede tener también el aumento en los costos de insumos y repuestos importados<sup>27</sup>.

Como una de las principales amenazas se identifica la precariedad de la producción en Argentina, Paraguay y Uruguay.

La gran mayoría de las empresas encuestadas en Paraguay y Uruguay en el trabajo de investigación realizado en el año 2005 titulado “Aspectos de Competitividad y Medio Ambiente: La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en Pymes de Paraguay y Uruguay”, considera ventajoso el relacionamiento con empresas del MERCOSUR, argumentando por lo general con costos de transporte menores y afinidad cultural, y la mayoría opinó no encontrar obstáculos en cuanto a la integración a la cadena a nivel MERCOSUR. Los inconvenientes a la integración de la cadena nombrados están relacionados a la baja competitividad a nivel internacional de los subsectores en el propio país, éstos fueron: la inestabilidad macroeconómica, problemas de escala y burocracia. Los obstáculos relacionados con los otros países del MERCOSUR mencionados fueron: la informalidad en el cumplimiento de los plazos y la normativa poco clara del MERCOSUR.

---

<sup>27</sup> Ihle, Alexia, 2005. Capítulo 2, pp 13-25



## 2. Descripción del sector por país<sup>28</sup>

Argentina: Es un sector particularmente atomizado, donde más del 90% de las industrias son Pymes (con un promedio de 7,1 empleados). La localización de las empresas de muebles se concentra en Buenos Aires con el 38% de participación, le siguen Santa Fe (16%), Córdoba (12%), Capital Federal (9%), Misiones (5%), Mendoza (4,5%) y otras provincias.

Brasil: La industria brasileña del mueble está formada por más de 16.000 micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayoría de capital nacional, que generan más de 195.000 empleos (RAIS 2002).

La gran mayoría son empresas familiares de capital nacional, sin embargo en los últimos años se viene produciendo una entrada importante de empresas extranjeras en el sector, concretamente en el segmento de muebles de escritorio, en general mediante la compra de fábricas nacionales.

Paraguay: El sector de muebles está formado por empresas principalmente familiares, la producción es casi exclusivamente para el consumo local, las empresas se encuentran concentradas alrededor de los Departamentos de Caazapá y Canindeyú ya que son los lugares de mayor producción de madera (el principal insumo).

---

<sup>28</sup> Secretaría del Mercosur, Estudio N° 002/07 Investigación-Madera y Muebles, Capítulo 3 pp 30-33

### 3. Foro de competitividad del Mercosur

Considerando los pronósticos que reflejan el aumento mundial del consumo de productos de madera y el enorme potencial en la región, no sólo en cuanto a las condiciones favorables del clima (especies de árboles que crecen hasta 4 veces más rápido que en otras zonas climáticas), sino también en cuanto a los recursos humanos, resulta imprescindible tener en un futuro cercano un frente relativo común en la región MERCOSUR; y no solo actuar de forma reactiva. Esta gran tarea de impulsar una política industrial conjunta está siendo abordada por el primer Foro de Competitividad del MERCOSUR para la Cadena de Valor Madera-Muebles del MERCOSUR.

De acuerdo al artículo “Aspectos de Competitividad y Medio Ambiente: La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en Pymes de Paraguay y Uruguay” publicado en Abril 2005, el lanzamiento de este primer Foro de Competitividad del MERCOSUR para la Cadena de Valor Madera- Muebles es un paso ambicioso hacia la integración productiva de los países del MERCOSUR y la promoción comercial conjunta para mejorar la competitividad global del bloque. Este enfoque contempla los procesos a lo largo de toda la cadena productiva, desde la producción primaria, los procesos de transformación y comercialización hasta el consumidor final; y permite analizar oportunidades para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de los Estados Parte y las formas de aumentar el valor agregado de las exportaciones del bloque.

Esta estrategia implica al mismo tiempo amenazas, como lo son posibles desequilibrios en la distribución de las ganancias de agregación de valor entre los Estados Parte. Existe la preocupación de que la producción se vuelva más precaria en los países más pequeños, Paraguay y Uruguay, y del aumento de desequilibrios con respecto a los países más grandes del MERCOSUR.

Los foros se basan en el concepto de la cadena productiva y el trabajo con la cadena productiva organizada en vez del concepto del sector. La metodología es participativa y de consenso; intervienen representantes industriales, autoridades públicas y otros actores clave de los sectores investigación, educación y sindicatos, etc. (“stakeholders”)<sup>29</sup>.

En este espacio de diálogo permanente entre los sectores público y privado, que son los foros, son promovidos debates y la articulación de las diferentes áreas de gobierno y del sector productivo. Las áreas temáticas incluyen la elaboración y certificación de normas técnicas, financiamientos, la defensa comercial, la fiscalización de productos importados, mecanismos de comercialización, mejora de calidad de materias primas o insumos intermediarios, estímulos a procesos de innovación tecnológica, fomento de complejos productivos locales (clúster), entre otros.

---

<sup>29</sup> Ihle, Alexia, 2005. Capítulo 1, pp 11-12

### C. El sector del mueble de madera en Uruguay

El sector mueblero en el Uruguay no está muy desarrollado, ya que las mayores industrias derivadas de la materia prima del sector forestal están en la producción de papeles que utiliza como principal insumo la celulosa.

Por otro lado los esquemas de plantación de los bosques están orientados a la obtención de celulosa, esto de por sí ya orienta la producción, ya que para la celulosa se precisa moler la madera lo que hace que no interese el grosor del árbol.

Las plantaciones de árboles para celulosa permiten talar los árboles a los 8 años mientras que para la producción de madera se requiere de por lo menos 12 años.

Todo lo mencionado muestra que desde el momento de la siembra, se define el futuro de la madera y en Uruguay la producción está principalmente orientada a la celulosa. Esto es consecuencia del crecimiento registrado en el sector gráfico, que provocó un incremento en la demanda de papeles de alta calidad, la demanda mencionada es tanto interna como externa lo que estimuló el aumento de las exportaciones<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Secretaría del Mercosur, Estudio N° 002/07 Investigación-Madera y Muebles, Capítulo 3 pp 30-33

Existen productores de madera con destino aserradero que aún tienen dificultades de comercialización ya que la industria de segunda transformación no está tan desarrollada y aún no se realizan procesos de mayor valor agregado.

En la fase de transformación primaria predominan grandes empresas de capitales nacionales y extranjeros (España, Estados Unidos, Finlandia y Chile) junto a pequeños propietarios que en algunas regiones han formado alianzas con otros productores para facilitar la comercialización de la madera. Los aserraderos de mediana escala poseen, en su mayoría, plantaciones propias y también procesan maderas de terceros.

Es una industria en la que muchos pequeños y medianos productores no se han dado cuenta de la incidencia que tiene la capacitación del personal y la tecnología en la competitividad del sector, lo cual implica que muchos de ellos no son conscientes del potencial de mejoras concernientes al aumento de la competitividad y la eficiencia ambiental<sup>31</sup>.

En relación a la situación del sector en la actualidad, la producción doméstica se está traduciendo en un mayor abastecimiento del mercado interno con productos nacionales.

---

<sup>31</sup> Ihle, Alexia, 2005. Capítulo 2, pp 22-24

Más del 98% de las empresas del sector muebles de madera son PYMEs con una escala de producción pequeña y dirigida principalmente al mercado interno<sup>32</sup>. Algunas producen demasiado para el mercado interno, pero a nivel internacional no pueden competir.

Muchas de las empresas que fabrican muebles de madera macizos en Uruguay importan la materia prima, y es criticado en ocasiones que la política de forestación no haya tenido en cuenta especies como Haya y Fresno que tienen un mayor valor agregado, también en mercados internacionales, según “Aspectos de Competitividad y Medio Ambiente: La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en Pymes de Paraguay y Uruguay”.

Los industriales del mueble en Uruguay suelen trabajar bajo pedido, con prácticamente nulas existencias y, en general, no suelen tener ni siquiera un local de exposición. Sumado a esto, no es común que vendan muebles importados además de sus propios productos.

El sector cuenta con unos 4.000 empleos aproximadamente aunque no existen datos oficiales debido al poco peso económico del sector y a su alta informalidad. En esta cifra de empleos, están incluidos también aquellos trabajadores que se dedican a la carpintería de obra.

---

<sup>32</sup> Mercosur, SGT N°7 - Industria / ATA N° 2/2002, Anexo X, pág. 203

Otro de los motivos de la escasa importancia del sector en la economía es la variada demanda, característica que dificulta que los industriales puedan mejorar su competitividad en precios al no ser posible una producción seriada. Las cualidades que se exigen a los muebles varían sustancialmente entre las diferentes clases sociales. Si bien una mayoría de la población demanda mueble importado de Brasil o China debido a sus bajos precios, existe también una demanda elitista que opta por mueble italiano, español o hecho a medida por los industriales uruguayos. Por otra parte, están las licitaciones de las instituciones, cuya objetivo fundamental es el precio<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> ICEX, “*El mercado del mueble en Uruguay*”, 2008.

## 5. OFERTA Y DEMANDA DE MUEBLES DE MADERA

### A. Oferta de muebles de madera<sup>34</sup>

La producción local de muebles de madera no es muy significativa. Los industriales del mueble abastecen una pequeña parte del mercado local que demanda muebles bajo pedido y el resto de la demanda es satisfecha por las importaciones. El mercado uruguayo del mueble es dependiente de la importación.

Las importaciones de muebles han crecido en los últimos años coincidiendo con el crecimiento de la economía.

Aproximadamente el 55% del mueble extranjero que se comercializa en Uruguay proviene del MERCOSUR. También es importante destacar el crecimiento en cuota que ha ido experimentando el mueble chino, en detrimento del argentino. China ocupa ya el segundo lugar en el ranking de importadores.

De igual forma, el mobiliario procedente de países del sudeste asiático cuenta también con una significativa y creciente participación en la cuota.

EE.UU. e Italia, junto con España, se sitúan en las posiciones intermedias de la tabla.

---

<sup>34</sup> ICEX, “*El mercado del mueble en Uruguay*”, Marzo 2008.



## **B. Demanda de muebles de madera<sup>35</sup>**

La situación económica y demográfica del país incide claramente en las características de la demanda, al ser ésta relativamente sensible a las variaciones de la renta. Además, nos encontramos con una demanda de mobiliario potencialmente baja, si consideramos sólo el mercado nacional, pero alta si se plantea establecer Uruguay como base para exportar al resto del MERCOSUR.

Dada esta situación podemos decir que existen tres tipos de demanda:

a) La que agrupa a un alto porcentaje de la población (de poder adquisitivo bajo) y que prefiere muebles de baja calidad y bajo costo.

b) Aquella que representa a un porcentaje mucho menor de la población, con alto poder adquisitivo y que busca en un mueble no sólo su utilidad sino también su diseño y su calidad. En ella, se incluyen no sólo los uruguayos de elevado poder de compra sino también todos aquellos argentinos, brasileños y europeos que tiene una de sus residencias en las costas de Uruguay, las cuales están viviendo un auge inmobiliario en los últimos tiempos.

c) Demanda de mobiliario de oficina de las empresas e instituciones, cuyo crecimiento también va en aumento. Esto se debe al incremento de inversiones de

---

<sup>35</sup> ICEX, “*El mercado del mueble en Uruguay*”, Marzo 2008.

empresas extranjeras en el país y a la bonanza económica que ha permitido un aumento del gasto público.

### **C. Condiciones de acceso al mercado<sup>36</sup>**

a) Desde el punto de vista de la exportación:

Además del arancel y demás tasas aplicables, no existe otro tipo de barreras arancelarias o no arancelarias para la importación de muebles procedentes de cualquier país del mundo.

Asimismo, tampoco existe legislación alguna que regule la entrada del mobiliario o las características que ha de reunir.

En materia de normativa de calidad, es importante destacar que no existe legislación especial al respecto. Los productores nacionales no suelen tener certificaciones de calidad ni tampoco son exigidas por autoridades o consumidores.

El MERCOSUR ha organizado un Foro de Competitividad de la Madera y el Mueble desde el que se pretenden fijar acuerdos de complementación entre los países miembros para exportar muebles al exterior.

---

<sup>36</sup> ICEX, “*El mercado del mueble en Uruguay*”, Marzo 2008.

Como certificación voluntaria, hay que destacar la acreditación que emite el Forest Stewardship Council (FSC). Esta acreditación se encuentra en auge en Uruguay ya que las empresas extranjeras de industria forestal, que han desembarcado en el país recientemente, suelen exigir a sus proveedores la acreditación que emite este organismo. El FSC emite dos tipos de acreditaciones:

1. Certificación Forestal: es una inspección de la unidad de manejo forestal. Esta inspección revisa que se cumpla con los principios del manejo forestal responsable y los estándares FSC que han sido acordados internacionalmente. Esta acción la lleva a cabo una organización independiente del FSC denominada "entidad de certificación".

Todas las actividades que están relacionadas con el aprovechamiento forestal desde las técnicas empleadas hasta las relaciones laborales (empresa - trabajador), la legalidad de las operaciones forestales y de la tenencia de la tierra son inspeccionadas para la obtención de esta certificación.

2. Cadena de Custodia: es el proceso mediante el cual la fuente de un producto forestal es verificada. Para que los productos que se originan de fuentes certificadas sean elegibles de llevar la marca registrada FSC, la madera certificada o materia prima tiene que ser rastreada, localizable e identificada de un bosque a través de todas las etapas del proceso de producción hasta que llega al usuario final. Solamente cuando este proceso ha sido independientemente verificado, el producto puede llevar el logotipo FSC.

b) Como sector de inversión

Uruguay no tiene ninguna restricción a las inversiones. Por el contrario, existen políticas muy activas por parte de la Administración uruguaya para atraer inversiones al país con importantes incentivos tales como exoneraciones impositivas. El marco normativo básico que regula la inversión extranjera en Uruguay es la Ley de Inversiones o Ley 16.906 y sus decretos reglamentarios (Decreto 59/98, 92/98 y 455/07).

Uruguay cuenta con abundancia de madera de la familia del eucalipto para la fabricación de muebles de calidad media. Para el mueble de buena calidad, se puede contactar con proveedores de madera de Brasil, primer productor de madera de América del Sur y que cuenta con una gran variedad de maderas nobles.

## D. Importaciones y exportaciones de productos de madera

Estadísticas de Importaciones de Productos de Madera - Capítulo 94 (dólares)

Item	Producto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (*)
940161	Demás asientos c/armazón de madera con relleno	818.480	1.499.219	2.352.115	4.333.864	2.378.264	2.635.141	873.084	796.000	1.213.764	1.541.177	2.259.958	3.076.801	3.663.978	2.767.668	5.115.408	3.605.402
940169	Demás asientos c/armazón de madera	170.376	373.271	616.221	1.336.027	214.223	348.557	102.133	168.388	209.618	366.934	485.887	609.207	617.453	433.289	704.728	610.712
940150	Asientos de rattan, mimbre, etc.	136.060	265.337	359.888	354.007	139.048	198.828	64.042	99.281								
940350	Muebles de madera p/dormitorio	2.522.131	4.287.034	5.701.082	6.997.053	2.891.033	3.996.791	1.445.052	1.388.223	2.058.005	2.915.372	4.635.489	6.488.213	7.479.798	8.672.451	12.922.178	10.795.594
940360	Demás muebles de madera	2.471.151	3.471.967	3.961.940	5.898.995	2.285.196	2.675.080	977.631	827.076	1.327.267	2.191.419	3.202.773	4.771.407	5.594.646	4.688.934	8.313.253	6.003.581
94039010	Partes de muebles de madera	1.335.444	1.816.139	2.413.295	3.628.007	1.353.526	1.108.245	604.425	628.326	612.830	1.018.017	1.596.781	2.627.956	3.184.867	3.122.544	3.637.677	2.326.442
940340	Muebles de cocina	1.703.555	1.831.874	2.546.195	3.052.860	1.629.036	1.723.425	841.120	675.221	1.063.262	1.358.915	2.098.031	3.082.954	3.639.493	3.743.649	4.921.767	4.108.908
940330	Muebles de oficina	644.111	1.077.974	1.639.567	2.140.696	995.052	1.014.174	487.823	493.957	565.115	818.924	1.326.499	1.928.715	2.397.761	2.043.619	2.884.549	1.962.957
940380	Muebles de otras materias	119.438	152.336	201.237	788.664	91.055	113.788	68.195	58.904								
	<b>Total</b>	<b>9.920.746</b>	<b>14.775.151</b>	<b>19.791.540</b>	<b>28.530.173</b>	<b>11.976.433</b>	<b>13.814.029</b>	<b>5.463.505</b>	<b>5.135.376</b>	<b>7.049.861</b>	<b>10.210.758</b>	<b>15.605.418</b>	<b>22.585.253</b>	<b>26.577.996</b>	<b>25.472.154</b>	<b>38.499.560</b>	<b>29.413.596</b>

(\*) Datos de enero a julio 2011

Estadísticas de Importaciones de Productos de Madera - Capítulo 94 (unidades)

Item	Producto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (*)
940161	Demás asientos c/armazón de madera con relleno	253.632	328.972	576.542	58.873	29.921	44.285	17.136	18.877	21.147	26.432	31.209	43.419	36.881	33.144	64.531	40.393
940169	Demás asientos c/armazón de madera	60.421	97.743	159.804	54.042	10.113	19.132	6.023	11.107	15.502	20.094	28.538	27.853	23.161	13.526	27.897	21.225
940150	Asientos de rattan, mimbre, etc.	15.496	54.034	55.388	8.574	2.901	2.067	882	1.460								
940350	Muebles de madera p/dormitorio	2.714.036	4.316.801	5.949.971	174.104	76.798	116.925	52.440	55.690	76.201	124.847	114.669	132.882	134.909	177.090	228.467	174.912
940360	Demás muebles de madera	1.554.310	1.336.292	1.972.796	164.463	60.753	83.030	31.659	32.889	51.777	66.281	89.203	2.467.430	2.660.113	2.742.592	4.222.103	2.751.568
94039010	Partes de muebles de madera	576.719	920.462	1.205.968	1.904.990	802.054	645.248	355.848	415.725	331.534	465.924	659.411	1.016.843	1.055.242	1.109.506	1.221.717	721.806
940340	Muebles de cocina	1.046.545	1.192.928	1.681.043	133.856	90.625	124.281	30.946	26.085	43.419	590.827	66.921	90.628	93.240	97.103	118.062	94.574
940330	Muebles de oficina	252.452	387.668	724.069	38.068	18.417	26.067	14.297	17.194	21.036	24.810	41.243	56.835	60.265	56.394	70.413	48.782
940380	Muebles de otras materias	30.319	34.913	50.340	496.904	24.664	53.792	23.660	16.189								
	<b>Total</b>	<b>6.503.930</b>	<b>8.669.813</b>	<b>12.375.921</b>	<b>3.033.874</b>	<b>1.116.246</b>	<b>1.114.827</b>	<b>532.891</b>	<b>595.216</b>	<b>560.616</b>	<b>1.319.215</b>	<b>1.031.194</b>	<b>3.835.890</b>	<b>4.063.811</b>	<b>4.229.355</b>	<b>5.953.190</b>	<b>3.853.260</b>

(\*) Datos de enero a julio 2011

Fuente: Base de datos Penta-Transaction – Estadísticas de comercio exterior

Estadísticas de Exportaciones de Productos de Madera - Capítulo 94 (dólares)

Ítem	Producto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (*)
940161	Demás asientos c/armazón de madera con relleno	1.636	14.687	8.286	3.974	-	-	-	14.529	14.915	41.524	93.826	159.455	116.257	101.277	106.354	113.621
940169	Demás asientos c/armazón de madera	-	-	-	3.400	-	-	-	25.400	49.506	130.958	207.657	201.223	520	-	6.121	1.151
940380	Muebles de otras materias	-	400	101.994	740.938	-	-	-	1.486	-	-	-	-	-	-	-	-
94039010	Partes de muebles de madera	-	844	6.165	147.469	163.222	217.665	103.415	170.413	252.275	90.913	195.331	191.035	229.822	181.751	242.108	280.188
940350	Muebles de madera p/dormitorio	-	-	-	118.750	-	-	-	70.021	-	5.488	65.046	102.203	-	-	3.193	1.315
940360	Demás muebles de madera	-	12.500	28.210	43.588	150	23.660	16.200	312.741	83.647	145.329	266.470	571.671	22.508	10.104	209.385	308.524
940330	Muebles de oficina	-	-	-	6.489	-	-	1.969	26.325	-	-	615	2.745	250	1.292	2.485	8.905
940340	Muebles de cocina	-	-	-	-	-	-	-	7.364	1.115	18.033	841	8.218	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>1.636</b>	<b>28.431</b>	<b>144.655</b>	<b>1.064.608</b>	<b>163.372</b>	<b>241.325</b>	<b>121.584</b>	<b>628.279</b>	<b>401.458</b>	<b>432.245</b>	<b>829.786</b>	<b>1.236.550</b>	<b>369.357</b>	<b>294.424</b>	<b>569.646</b>	<b>713.704</b>

(\*) Datos de enero a julio 2011

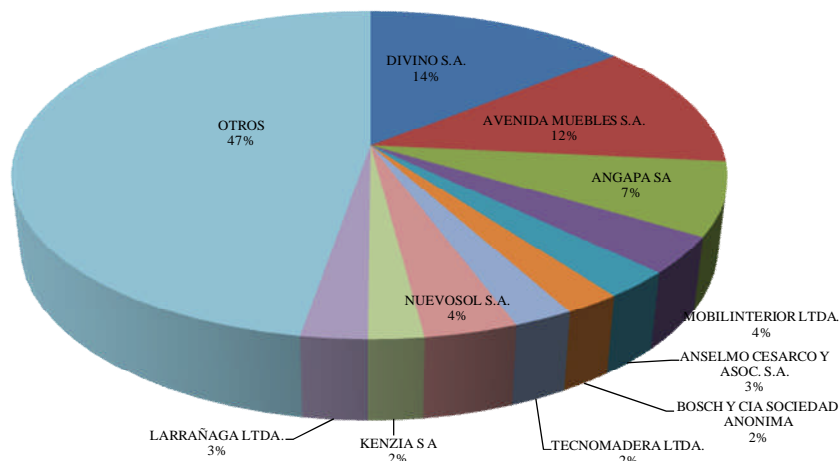
Estadísticas de Exportaciones de Productos de Madera - Capítulo 94 (unidades)

Ítem	Producto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (*)
940161	Demás asientos c/armazón de madera con relleno	4	53	438	18	-	-	-	33	85	143	793	955	203	205	178	166
940169	Demás asientos c/armazón de madera	-	-	-	56	-	-	-	354	2.802	9.045	15.167	9.448	2	-	123	15
940380	Muebles de otras materias	-	5	601	4.177	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-
94039010	Partes de muebles de madera	-	297	207	441.120	500.299	647.763	303.780	333.481	465.528	116.175	267.685	240.614	182.673	275.663	47.043	45.140
940350	Muebles de madera p/dormitorio	-	-	-	788	-	-	-	89	-	14	571	565	-	-	20	11
940360	Demás muebles de madera	-	1	4	136	1	20	25	1.426	2.592	1.957	3.896	3.291	81	27	283	352
940330	Muebles de oficina	-	-	-	82	-	-	30	108	-	-	2	9	2	9	33	61
940340	Muebles de cocina	-	-	-	-	-	-	-	848	55	642	22	382	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>356</b>	<b>1.250</b>	<b>446.377</b>	<b>500.300</b>	<b>647.783</b>	<b>303.835</b>	<b>336.344</b>	<b>471.062</b>	<b>127.976</b>	<b>288.136</b>	<b>255.264</b>	<b>182.961</b>	<b>275.904</b>	<b>47.680</b>	<b>45.745</b>

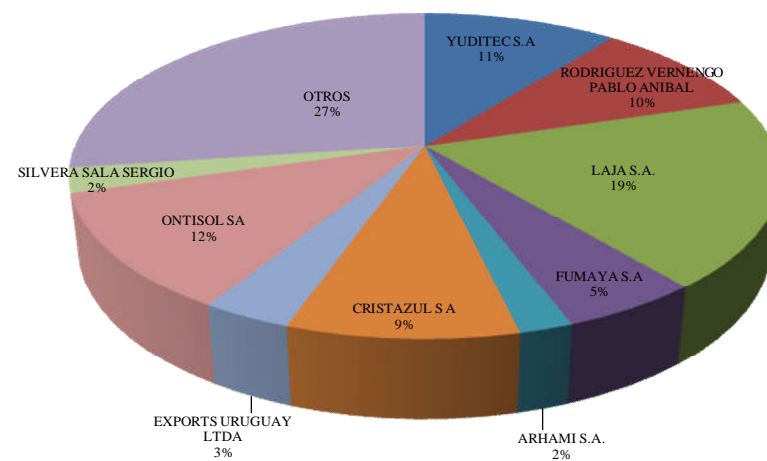
(\*) Datos de enero a julio 2011

Fuente: Base de datos Penta-Transaction – Estadísticas de comercio exterior

**Principales Importadores 1996-2011**



**Principales Exportadores 1996-2011**



Fuente: Base de datos Penta-Transaction – Estadísticas de comercio exterior

Comparación de la evolución del PBI y las importaciones a precios constantes de 1996

AÑO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (*)
<b>Importaciones en pesos</b>	79.049.331	139.478.657	207.187.736	323.368.113	144.853.201	183.916.867	115.915.991	144.604.538	202.031.532	249.434.311	374.894.807	528.970.018	556.790.546	574.854.831	772.271.846	561.515.766
Inflación acumulada	0,000	0,152	0,251	0,303	0,369	0,418	0,786	0,968	1,117	1,221	1,363	1,564	1,799	1,965	2,170	2,345
<b>Importaciones en pesos constantes de 1996</b>	79.049.331	121.113.662	165.612.174	248.131.593	105.807.266	129.687.407	64.899.746	73.478.210	95.416.465	112.298.026	158.659.296	206.322.153	198.891.726	193.900.511	243.601.789	167.888.043
<b>PBI en pesos</b>	179.081.709.230	226.318.274.915	265.838.901.480	271.961.149.700	276.152.265.950	278.353.052.846	289.233.255.691	339.791.593.805	392.849.675.935	425.018.448.236	476.706.621.898	560.412.312.698	653.135.624.155	706.883.344.124	807.685.065.713	860.184.594.985
Inflación acumulada	0,000	0,152	0,251	0,303	0,369	0,418	0,786	0,968	1,117	1,221	1,363	1,564	1,799	1,965	2,170	2,345
<b>PBI a pesos constantes de 1996</b>	179.081.709.230	196.519.207.098	212.494.036.667	208.685.242.686	201.713.985.084	196.278.275.649	161.937.662.778	172.659.023.297	185.537.014.490	191.347.905.209	201.747.092.187	218.586.064.714	233.307.250.200	238.434.182.419	254.772.367.941	257.187.271.902
<b>Crecimiento import respecto a 1996</b>		53%	110%	214%	34%	64%	-18%	-7%	21%	42%	101%	161%	152%	145%	208%	112%
<b>Crecimiento PBI respecto a 1996</b>		10%	19%	17%	13%	10%	-10%	-4%	4%	7%	13%	22%	30%	33%	42%	44%

(\*) Datos desde enero a mayo

Fuente: Base de datos Penta-Transaction – Estadísticas de comercio exterior; BCU – Asesoría económica – Área de estadísticas económicas.

Como podemos observar, las importaciones de muebles han crecido a un ritmo mucho más fuerte que las exportaciones. En los últimos años, las importaciones se han disparado tanto en dólares como en unidades debido a la recuperación económica que está experimentando el país después de la crisis económica de la región en el año 2001. La situación de bonanza económica en la economía mundial durante estos últimos años también ha permitido que el país mejorara sus índices económicos. Sumado a esto, la pérdida de valor del dólar frente a la moneda nacional ha ayudado al crecimiento de las importaciones, al resultar éstas cada vez más económicas.

Las importaciones de productos de madera ascendieron a 38 millones de dólares y 6 millones de unidades en 2010, creciendo un 50% respecto al año anterior en términos monetarios y un 40% en términos físicos. Los principales rubros importados en dólares fueron: Muebles de madera p/dormitorio (34%), Demás muebles de madera (22%), Demás asientos con armazón de madera con relleno (13%) y Muebles de cocina (13%). Realizando el mismo análisis en unidades, vemos que Demás muebles de madera representa el 71% y Partes de muebles de madera el 21% del total de importaciones. Respecto al origen de los productos importados se destacan los siguientes países: Brasil (36%), China (29%) y Argentina (19%). El crecimiento de las importaciones se debe a dos factores esenciales, en primer lugar, los bajos precios del mueble procedentes de estos países, especialmente el brasileño y, en segundo lugar, la ausencia de aranceles lo que hace que los precios sean más competitivos.



Debido al gran crecimiento de las importaciones analizamos la evolución de las mismas y del PBI desde 1996 a la fecha en pesos constantes de 1996 con el objetivo de comparar el crecimiento de ambas variables y ver si las importaciones han aumentado su cuota de mercado en perjuicio de la producción nacional.

Para ello partimos de las importaciones y del PBI en pesos corrientes de cada año y los deflactamos por la inflación acumulada desde 1996 a la fecha de cierre de cada año. Calculamos el crecimiento de las variables tomando como referencia los valores de 1996 y los comparamos.

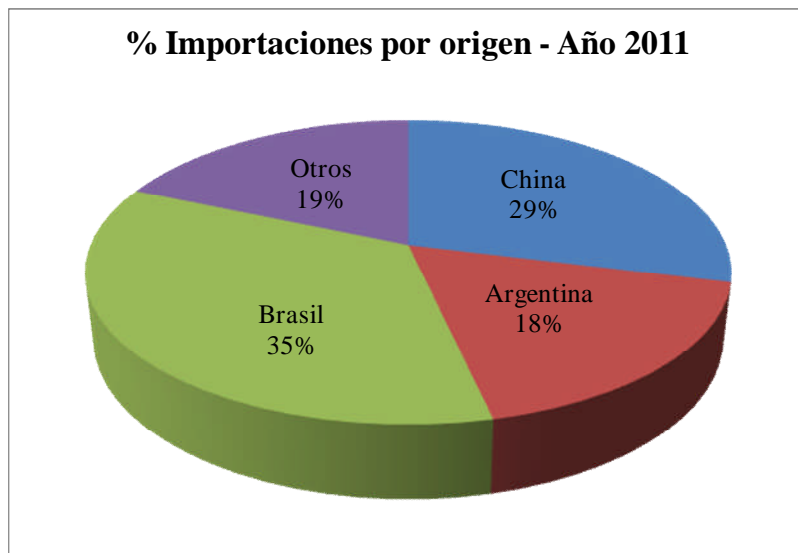
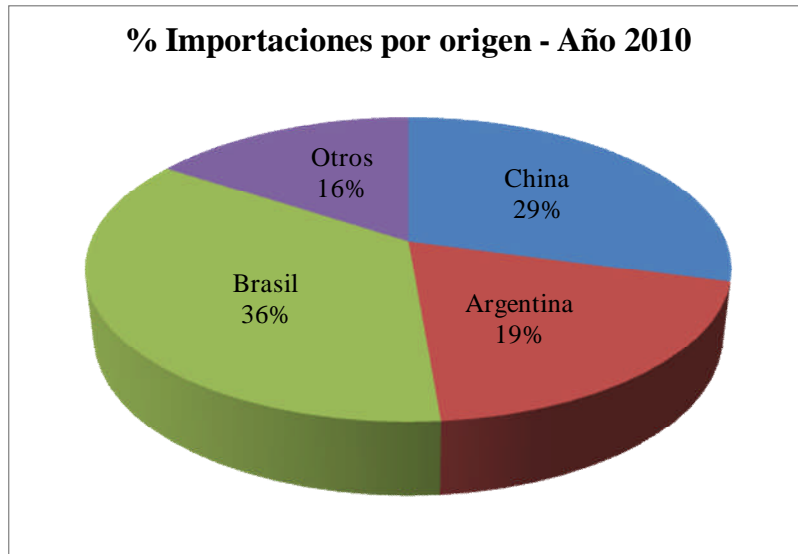
Las importaciones presentan un crecimiento ampliamente superior que el PBI en todos los años a excepción de 2002 y 2003 donde se produjo la crisis económica.

Esto nos permite concluir que gran parte de la demanda interna de muebles está siendo satisfecha por productos importados.

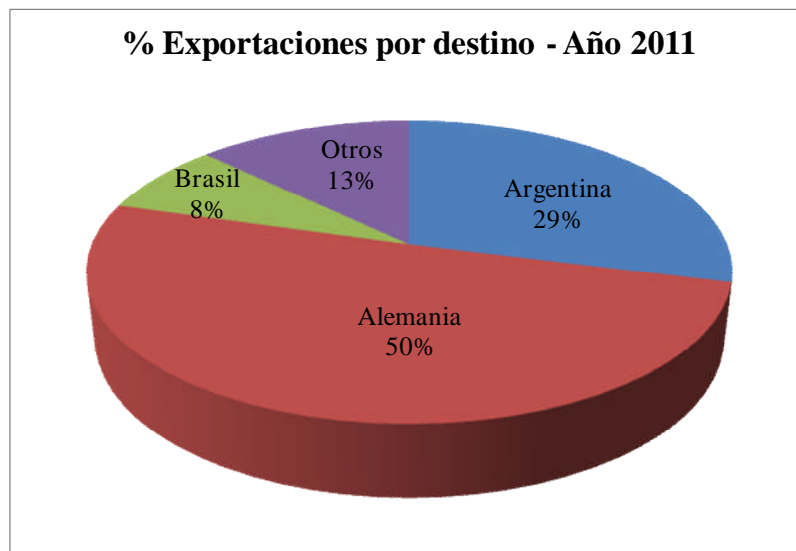
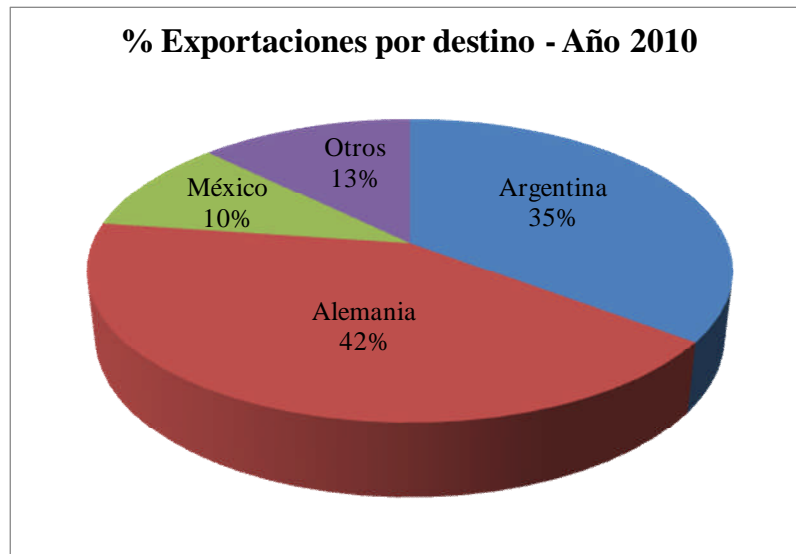
Respecto a las exportaciones, el total de muebles de madera exportados en 2010 ascendió a 569 mil dólares y 47 mil unidades lo que implicó un aumento del 93% en dólares y una caída del 83% en unidades respecto al año anterior, lo que refleja que se está vendiendo más caro. Los principales productos exportados en dólares son: Partes de muebles de madera (43%), Demás muebles de madera (37%), Demás asientos con armazón de madera con relleno (19%), y en unidades, Partes de muebles de madera representa el 99% del total. Los destinos de nuestras exportaciones son: Alemania (42%), Argentina (35%) y México (10%).

En lo que va del 2011 las importaciones alcanzaron 29 millones de dólares, esto equivale al 76% de lo importado en 2010. Respecto a los principales productos importados se mantiene los % vistos para el 2010. En cuanto a las unidades de productos importados las mismas ascienden a 3,8 millones y se mantienen las proporciones comentadas para el año anterior.

Las exportaciones en 2011 ascienden a 713 mil dólares y 45 mil unidades. En dólares, los productos más vendidos al exterior son: Demás muebles de madera (43%), Partes de muebles de madera (39%) y Demás asientos con armazón de madera de relleno (16%). En unidades las cifras son muy similares a las de 2010.



Fuente: Dirección Nacional de Aduanas



Fuente: Dirección Nacional de Aduanas

## **6. PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LOS MUEBLES DE MADERA EN**

### **URUGUAY**

#### **A. Muebles de madera importados**

Los muebles de madera importados son los competidores directos de los muebles de madera fabricados en Uruguay<sup>37</sup>.

##### **1. Muebles de aglomerado**

Los muebles de madera importados provienen principalmente de Brasil y son fabricados con aglomerados.

Los aglomerados son planchas (placas, tableros, etc.) hechas con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Las planchas de aglomerado obtenidas son de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Éstas pueden ser enchapadas, melaminizadas, o decoradas para diversas aplicaciones.

---

<sup>37</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector*”, Abril 2002.

## **Tipos de aglomerados**<sup>38</sup>

### ➤ **Aglomerado sin cubrir**

Es un tablero fabricado con pequeñas virutas de madera encoladas a presión y sin ningún acabado posterior.

Existen principalmente tres tipos de aglomerado según su fabricación: de una capa, de densidad graduada y de tres capas. En el de una capa las virutas son de tamaño semejante y están distribuidas de manera uniforme, resultando una superficie relativamente basta por lo que no admite bien ningún acabado. El de densidad graduada tiene virutas muy finas en las superficies y más abundantes en el núcleo siguiendo una transición uniforme. Su superficie es más suave y permite ciertos acabados. El de tres capas tiene el núcleo formado por virutas dispuestas entre dos capas exteriores de partículas muy finas de alta densidad y con alta proporción de resina, lo que da lugar a una superficie muy suave y apta para recibir la mayor parte de los acabados y recubrimientos.

Suele ser de color marrón claro moteado y sus cantos son más bastos que la superficie (aglomerado de tres capas). Como consecuencia, los cantos no admiten bien el fresado ni el pintado. Sin embargo su superficie se puede pintar sin problema y admite perfectamente ser chapada o plastificada. Se comercializa en

---

<sup>38</sup> <http://www.bricotodo.com/tipostableros.htm>

grosos de 10, 16, 19 y 30mm. La medida normal es de 244 x 122 cm, pero algunos grosos se fabrican también en 366 x 183 cm. Es el tablero más barato.

Es recomendable para cualquier función en el que no quede a la vista (partes ocultas de mobiliario, tablero para encima del somier, cabeceros forrados, etc.) o para mobiliario muy barato, provisional o de almacén.

En la construcción se utiliza el aglomerado sin cubrir en división de interiores, como base de cubiertas, enfoscados, montaje de stands, bases para suelos, etc.

No se puede utilizar en condiciones de humedad (exteriores, cuartos de baño, etc.) pues tiende a hincharse y no se recupera con el secado. Para estas condiciones existe el aglomerado hidrófugo que es un tipo de aglomerado al que se le añaden productos químicos que repelen la humedad.

➤ **Aglomerado plastificado**

Es un aglomerado (de 3 capas) que recibe en sus caras un recubrimiento de melamina (es un tipo de plástico) en colores lisos o de imitación de maderas, granitos, etc. Durante el plastificado se produce la polimerización de la melamina introduciéndose en los poros del tablero y proporcionando un agarre perfecto. Dicha sustancia es una barrera contra la humedad, el vapor, los agentes químicos, la erosión y el rayado.

Las imitaciones de madera de la melamina son cada vez más perfectas, pues actualmente se utilizan para su fabricación fotos reales de maderas transformadas mediante programas de ordenador, y en algunos casos es difícil distinguirla de una madera barnizada, sobre todo para una persona con poco conocimiento en la materia. La melamina puede ser lisa, con acabado poro o catedral, o con acabado lluvia. El acabado poro o catedral consiste en grabar suavemente la veta de la madera para que sea perceptible a la vista y al tacto. El acabado lluvia es un grabado de pequeñas rayitas a modo de lluvia. El grosor de la melamina determina la calidad del tablero.

No admite ningún tipo de acabado y es necesario rematar los cantos vistos con cinta de cantar o moldura. Se limpia con un trapo húmedo y jabón neutro. Es un tablero barato y se comercializa en los mismos grosores que el aglomerado sin cubrir. La medida del tablero es de 244 x 122 cm.

Se utiliza principalmente para la construcción de muebles funcionales, económicos y de muy fácil mantenimiento. Ideal para hacer interiores de armarios incluyendo el forrado. No soporta condiciones extremas de humedad y no es resistente al exterior principalmente porque al cantearlo no se produce un sellado perfecto de los cantos.



➤ **Aglomerado chapado**

Es un aglomerado (de tres capas) al que se le ha pegado en sus caras chapa de madera natural.

Viene ya lijado para permitir darle el acabado directamente, aunque siempre conviene pasarle antes una lana de acero 00 ó 000 en el sentido de la veta. Se puede teñir, barnizar, encerar, pintar y lacar. Los cantos vistos hay que rematarlos con cinta de cantear o moldura. No es un tablero muy barato y su precio es muy variable dependiendo del tipo de madera usada en la chapa. Se comercializa en los mismos grosores que el aglomerado sin cubrir. La medida del tablero es de 244 x 122 cm.

Se utiliza principalmente para hacer todo tipo de muebles de calidad pudiéndose combinar con listones o partes de madera maciza. Los muebles modernos utilizan este tipo de tablero debido a su belleza y estabilidad dimensional. No soporta mucha humedad (depende del acabado que se le dé) y no es apto para exterior.

## 2. Placas de MDF (Medium Density Fiberboard)<sup>39</sup>

Se fabrican a partir de elementos fibrosos básicos de madera prensados en seco, se utiliza como aglutinante un adhesivo de resina sintética.

A diferencia del aglomerado, presenta una estructura uniforme y homogénea, y una textura fina que permite que sus dos caras y sus cantos tengan un acabado perfecto. Se la utiliza para múltiples propósitos como muebles, molduras, puertas, divisiones.

Se trabaja prácticamente igual que la madera maciza, pudiéndose fresar y tallar, incluso los cantos. La estabilidad dimensional, al contrario que la madera maciza, es óptima, pero su peso es muy elevado. Constituye una base excelente para las chapas de madera. Es perfecto para lacar o pintar, también se puede barnizar. Es comercializado en grosores desde 2,5 mm a 4 cm o más. La medida del tablero es de 244 x 122 cm. Suele ser de color marrón medio oscuro y es un tablero barato.

Es recomendable para construir todo tipo de muebles (funcionales o artísticos) en los que el peso no suponga ningún problema. Excelente para tapas de mesas y bancos de trabajo. Se puede utilizar como lienzo para pintar, como base para maquetas, como trasera y fondo de cajones en muebles y como trasera de portafotos, posters y puzles. También se usa para hacer formas, para tallar e

---

<sup>39</sup> <http://www.bricotodo.com/tipostableros.htm>

incluso para hacer esculturas (pegando varios tableros para obtener un grosor adecuado). No es apto para exterior ni condiciones húmedas.

### 3. Muebles de teca o rattán

#### ➤ Teca<sup>40</sup>

La Teca o Tectavia Grandis es un árbol que crece naturalmente entre medio de otras especies tropicales. Su altura promedio es de 45 a 50 metros con un tronco de 1 a 1,5 metros de diámetro; con estas condiciones su madera es ideal para la construcción de muebles.

Las grandes plantaciones de este tipo de madera propia de Asia tropical se encuentran en: Sur de la India, Tailandia, Burma, Java, Laos, Camboya, Vietnam e India Oriental.

Su madera es dura, elástica e incorruptible, de gran finura y fácil de trabajar, de fibra sólida y densa, distintivamente oleosa al tacto, posee un hermoso veteado en su corte. Gracias a la impermeabilidad que le proporciona su aceite resiste a la humedad sin requerir pintura ni barniz.

---

<sup>40</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector”, Abril 2002.

Es resistente a los insectos, hongos y termitas. Recién cortada obtiene un color dorado, el color se aclara al secarse y puede llegar a mostrarse blanco al ser añejado y descolorarse por el sol.

Su precio es elevado, se considera una de las maderas más apreciadas. Debido a su valor, ha sido una de las maderas que más se ha extendido, estando su comercio y exportación en auge.

La Teca es segada de las plantaciones cuando cuenta con por lo menos 25 a 30 años. Su gran diámetro implica que es lo suficientemente fuerte y viejo para resistir el traslado y humedad.

Todos los muebles son hechos a mano. Posteriormente al secado y ensamblado final, las piezas terminadas esperan en la sombra para ser transportadas a la etapa de barnizado, luego se les aplica el proceso conocido como “sistema NC” (Netro Celulosa), se dejan secar 48 horas y se envuelven en cartón.

➤ **Rattán o rota**<sup>41</sup>

Rota es el nombre común de las especies del género Calamus, de la familia palmácea. Tiene un tallo cubierto de corteza, que puede llegar a medir hasta 200 metros de altura con tan solo un diámetro de 4 a 5 cm. Tanto el tallo como la

<sup>41</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector”, Abril 2002.

corteza se utilizan en la construcción de muebles. La corteza es cortada en largos listones que pueden ser utilizados tanto para el asiento como para el respaldo de una silla. El tallo, similar al bambú es utilizado en la estructura principal del mueble.

Es un material ligero de fibras largas, flexibles, casi imposible de romper, resistente y delicado, ligero y versátil.

Al aplicar vapor o calor, este material de pértigas rectas se convierte en extremadamente flexible, lo cual significa que se pueden crear una variedad de diseños únicos sin que éste se rompa o astille. Se construyen plantillas para así producir formas específicas. Cuando el rattán está caliente por el vapor se dobla para que encaje dentro de la plantilla, al enfriarse este material permanecerá con esa forma. Las pértigas a las que se les ha dado forma son ensambladas con pértigas rectas, las que han sido contorneadas para encajar en forma perfecta, la unión de ambas piezas es envuelta en cuero o con un lazo de rattán.

El resultado final es un mueble duradero que a su vez es confortable y posee un aspecto y sensación natural.

## B. Muebles de plástico

### 1. El plástico<sup>42</sup>

El plástico es versátil, duradero, con una buena relación costo-eficiencia, seguro y ligero. Todas estas cualidades lo han convertido en la opción elegida por fabricantes de diferentes áreas. Entre las exigencias actuales se incluye la necesidad de encontrar un equilibrio entre esas ventajas y la protección del medio ambiente.

Es un material realizado con resinas (polímeros), sintéticos que proceden de recursos naturales como petróleo, gas natural y carbón.

Características de los plásticos más comunes:

1. Bajo peso, el mismo oscila entre 0.9 y 1.4 gramos por centímetro cúbico
2. Resistencia química elevada, pueden ser también biodegradables
3. Alto poder de aislamiento eléctrico
4. Comportamiento mecánico diverso: líquido, elástico, rígidos y/o flexibles
5. Resistencia limitada a la temperatura, normalmente se deforma entre 70 a 250 grados centímetros
6. Baja conductividad térmica

<sup>42</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector”, Abril 2002.

El plástico no reemplaza a toda la gama de muebles de madera, los sustitutos más cercanos son las mesas y las sillas si de mobiliario se trata.

Este material tiene mayor aplicación en el área de la construcción.

## **2. La industria del plástico en el Uruguay**

El sector plástico es uno de los más complejos dentro de la industria manufacturera uruguaya. Es un sector relativamente nuevo que ha acompañado el desarrollo tecnológico. El mismo no ha permanecido ajeno a los grandes desafíos que presenta el consumo energético y la preservación del medio ambiente.

La mayoría de los plásticos sintéticos no pueden ser degradados por el entorno. Al contrario que la madera, el papel, las fibras naturales, o incluso el metal y el vidrio, no se oxidan ni se descomponen con el tiempo. La eliminación de los plásticos representa un problema medioambiental. El método más práctico para solucionar este problema es el reciclaje.

La recuperación del plástico es técnicamente posible, según el grado de pureza, de suciedad o tamaño de los mismos.

El proceso productivo varía según los productos finales y su grado de elaboración.

Una de las características principales de las empresas del sector es una escala de producción pequeña y una importante diversificación de productos: muebles,

envases y embalajes, materiales para la construcción y saneamiento, filmes y películas, lonas y cueros sintéticos, artículos de bazar, plásticos espumados de poliestireno expandido utilizados como aislantes de ambientes, artículos utilizados por la medicina<sup>43</sup>.

La industria del plástico en el Uruguay está integrada por sesenta empresas afiliadas a la AUIP (Asociación Uruguaya de Industriales del Plástico)<sup>44</sup>, pero se estima que existe un número similar de fábricas no afiliadas. Las primeras concentran más del 90% de la producción nacional.

Se calcula que la industria emplea a unas 4.000 personas y la incidencia del costo de la mano de obra en el precio final de los artículos de plástico es en promedio, un 25%.

Las reducidas dimensiones de la plaza local obligan a buena parte de las empresas a tener una gran versatilidad, así como capacidad para atender órdenes de compra muy pequeñas. No obstante ello, hay varias firmas en Uruguay que no tienen nada que envidiar en materia de tecnología a ninguna fábrica del mundo y tienen escala como para competir de igual a igual con las mayores plantas de la región.

---

<sup>43</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector*”, Abril 2002.

<sup>44</sup> Ing. Hugo Donner, Presidente de la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico, entrevista publicada por El País digital, Mayo 2006.



A fines de la década del noventa, se estimaba que la producción de plástico en Uruguay era de unos U\$S 300 millones anuales, durante la crisis del 2002 se registró una caída muy grande, en los últimos años la producción viene en crecimiento.

La industria del plástico está compitiendo permanentemente con productos terminados, por lo general de China, India y en ciertos casos de Brasil cuyos precios están subsidiados<sup>45</sup>.

Se exportaron U\$S 189.645 miles en 2007 y 224.885 en 2008. El principal bloque de países comprador de los productos exportados por el sector es el MERCOSUR, representando el 84% (188.489 miles de U\$S). Dentro del MERCOSUR, Brasil es el mayor comprador, representando el 75%, le sigue Argentina con el 23% y por último Paraguay con solo el 1% restante. Luego tenemos al Resto de América de Sur con un 8%, y NAFTA con un valor de 4%<sup>46</sup>.

El sector plástico es uno de los que ha reaccionado más positivamente ante el MERCOSUR, la mayoría de sus empresas ampliaron su gama de productos y

<sup>45</sup> Ing. Hugo Donner, Presidente de la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico, entrevista publicada por El País digital, Mayo 2006.

<sup>46</sup> Uruguay XXI, Promoción de Inversiones y Exportaciones, Op cit. “*Las exportaciones uruguayas del sector plástico*”, Julio 2009.

adoptaron algún tipo de acción para mejorar la calidad, también aumentaron el flujo de inversiones en maquinaria y equipos.<sup>47</sup>

## C. Muebles de hierro

### 1. El hierro<sup>48</sup>

El hierro es un elemento metálico, magnético, maleable, y de color gris plateado.

Fue descubierto en la prehistoria y era utilizado como adorno y para fabricar armas.

El hierro puro tiene una dureza que oscila entre 4 y 5. Es blando, maleable y dúctil. Se magnetiza fácilmente a temperatura ordinaria, y es difícil magnetizarlo en caliente.

Se encuentra en la naturaleza formando parte de numerosos minerales, entre ellos muchos óxidos, y raramente se encuentra libre.

El hierro es el metal más usado, con el 95% en peso de la producción mundial de metal. El hierro puro (pureza a partir de 99,5%) no tiene demasiadas aplicaciones, salvo excepciones para utilizar su potencial magnético. Este material tiene su gran

---

<sup>47</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector*”, Abril 2002.

<sup>48</sup> Saint Johns School, Dpto. Química, Curso: 2B.

aplicación para formar los productos siderúrgicos, utilizándolo como elemento matriz para alojar otros elementos aleantes tanto metálicos como no metálicos, que le confieren distintas propiedades al material.

El acero es indispensable debido a su bajo precio y tenacidad, especialmente en automóviles, barcos y componentes estructurales de edificios.

## **2. La industria del hierro en el Uruguay<sup>49</sup>**

Los costos de la extracción y su posterior transporte hacen que la explotación de los minerales que se encuentran en Uruguay no sea redituable, por lo tanto el hierro como materia prima es importado.

La fabricación de productos de hierro en nuestro país se remonta a muchos años atrás, pero fue a finales de la década del ochenta y hasta la actualidad, que el mobiliario de hierro ha vuelto a los primeros planos basado en reminiscencias etruscas y romanas.

Inspirados en los diseños de siglos atrás, los muebles de hierro combinados con los más variados complementos son una opción obligada en muchas de las decoraciones actuales. Se complementan con materiales naturales como el rattán, el cuero y las telas.

---

<sup>49</sup> Laura Parrillo, Marcela Puyol; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector*”, Abril 2002.

Las técnicas y los materiales para el acabado que se emplean en este noble metal son diversas y va desde un símil del óxido hasta la más variada gama de colores actuales.

La incidencia actual de los muebles de hierro sobre los muebles de madera fabricados en el Uruguay no es de gran importancia.

Si bien es una industria artesanal al igual que la de los muebles de madera, la materia prima hierro es importada en su totalidad, solo acceden a estos productos un porcentaje pequeño de la población ya que son muebles de tipo suntuario muy utilizados para la decoración y por lo general combinados con otros materiales.

#### **D. Incidencia de productos sustitutos en el sector del mueble de madera**

La incidencia actual de los muebles de hierro y de plástico sobre los muebles de madera fabricados en el Uruguay no es de gran importancia.

En el caso de los primeros, se trata de una industria artesanal, que debe importar la materia prima y trabajar con tecnología poco desarrollada, lo que encarece el precio del mueble y lo hace menos competitivo.

Además, este tipo de muebles están orientados a un segmento particular de la población ya que son considerados de tipo suntuario, utilizados para combinarse con otros materiales para decorar, por lo que, al ser tan específica el tipo de demanda a la que apunta no son los grandes competidores de los muebles de madera.

Si nos enfocamos en los muebles de plástico, estos tienen como ventajas sobre los de madera su higiene, son lavables, pueden elegirse en distintos colores, se accede a ellos por un precio menor ya que admiten producción seriada y como principal punto, son resistentes a las inclemencias del tiempo. La principal debilidad es que se debe importar la materia prima por lo que el precio que se termina trasladando al producto final es mayor que si fuera nacional.

Si bien los muebles de plástico, de acuerdo a lo anterior, presentan varias ventajas sobre los de madera, cabe destacar que tampoco se ven como la principal amenaza del sector ya que la mayor preferencia del consumidor final por el plástico se ve en el caso de los muebles de exteriores donde este material es duradero y resistente a factores climáticos mientras que la madera sufrirá un importante deterioro en poco tiempo si se expone a sol, lluvia, viento, etc.

En el caso de los muebles importados y de aglomerado vemos otra realidad.

Los muebles producidos a base de aglomerados, pueden importarse directamente o solo importar la materia prima y trabajar con los tableros en nuestro país.

Aquellos fabricantes de muebles nacionales que importan tableros de partículas desde Brasil, logran precios muy competitivos a los que adquieren la materia prima y de esa manera generan una rebaja de sus costos en la producción de muebles y ser más competitivos en el mercado nacional.

En lo que refiere a los muebles importados, tienen varias ventajas sobre los de madera.

En primer lugar, en algunos casos son fabricados a base de materias primas de primera línea como la teca y el rattán, estos materiales no existen en el Uruguay. Si los empresarios uruguayos quisieran usarlos, deberían importar la materia prima, lo que encarecería aun más los precios. Tampoco existe la tecnología ni la mano de obra especializada para producirlos.

En segundo lugar, mientras que en Uruguay hay escasas o nulas inversiones en tecnología y especialización, dos factores fundamentales para aumentar la productividad y mejorar la competitividad, todo lo contrario ocurre con los productos importados que ingresan al país a bajos costos. La industria en nuestro país cuenta con tecnología antigua donde la mano de obra pasa a ser fundamental y esto encarece el precio de los muebles, por lo que dejan de ser competitivos frente a los muebles importados.

Las fábricas de muebles uruguayas elaboran una amplia gama de productos de madera, no realizan producciones organizadas en forma seriada, en cambio en el

caso los muebles importados muchas de las industrias están especializadas en un tipo específico de productos, atienden una demanda mayor, lo que justifica la producción seriada de muebles.

En tercer lugar, los muebles importados origen MERCOSUR ingresan al país actualmente con arancel cero, lo que provoca un perjuicio a la industria maderera uruguaya para ser competitiva en precios. Particularmente, en los últimos años el mercado interno se ha visto inundado de productos provenientes de Brasil a precios bajos, lo que ha traído dificultades importantes para las industrias nacionales vinculadas al sector de la producción de muebles.

En último lugar, un aspecto que a veces se deja de lado, es el hecho de que los muebles importados de aglomerado normalmente se presentan en locales de exposición ya listos para llevarse al hogar, mientras que si uno está interesado en un mueble de madera nacional, debe ir a la carpintería, elegir la madera, el diseño, etc., un proceso que llevará varios días mientras que para el mueble de aglomerado la disponibilidad es prácticamente inmediata.

## 7. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR

### A. Marco teórico<sup>50</sup>

En el marco de nuestro análisis para determinar si el sector del mueble de madera es competitivo o no en Uruguay consideramos interesante utilizar la matriz FODA como un instrumento más para complementarlo.

La matriz FODA, también llamada DAFO o SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta muy utilizada dentro del análisis estratégico que permite conocer y analizar los factores internos y externos que afectan un proyecto, empresa, programa o, como en nuestro caso, un sector de la industria, a los efectos de ver de forma más concreta la realidad en la que está posicionado el mismo.

Este instrumento de análisis surgió a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo de la matriz FODA es determinar las ventajas competitivas del sujeto bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por el mismo que más le convenga en función de sus características y de las del mercado en que se mueve<sup>51</sup>.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

<sup>50</sup> Tomo 1, Administración General, edición 2007.

<sup>51</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)



En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa, proyecto, empresa o sector y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa, proyecto, empresa o sector de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

<b>FACTORES INTERNOS</b>  Controlables	<b>FACTORES EXTERNOS</b>  No controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla<sup>52</sup>.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Al mismo tiempo las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Las debilidades pueden ser vistas como los riesgos a los que se enfrenta la organización, luego, las fortalezas son aspectos internos que la ayudan a mitigar los mismos, y por último, la combinación de amenazas y oportunidades se puede ver como los desafíos que enfrenta en su plan de mejora.

En síntesis, la matriz FODA es sumamente utilizada a la hora de analizar de manera sencilla la realidad, es una herramienta de fácil uso para obtener una visión clara y global sobre la situación en la que se encuentra la empresa, proyecto o sector elegido.

Es por todo lo expuesto anteriormente que elegimos esta herramienta estratégica para resumir de forma clara los aspectos internos y externos del sector de muebles de madera que influyen de forma positiva o negativa en la realidad actual del mismo.

---

<sup>52</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

## B. Análisis del sector

Fortalezas	Oportunidades
<p>Conocimiento del oficio por parte de los empresarios.</p> <p>La principal materia prima utilizada es el Eucaliptus Gigante. Este material, sometido a los tratamientos que se hacen actualmente puede llegar a ser parecido al cedro en cuanto a la calidad de madera obtenida.</p> <p>La producción bajo pedido y en pequeña escala permite ofrecer productos personalizados y de mayor calidad.</p> <p>Se contrata mano de obra capacitada y se la continúa capacitando dentro de cada organización.</p>	<p>Apertura del mercado financiero que permite que las empresas del sector con necesidades de financiamiento puedan obtener el dinero necesario para funcionar.</p> <p>La actual baja del tipo de cambio hace que las familias prefieran consumir bienes y servicios en lugar de ahorrar.</p> <p>La demanda extranjera reconoce la calidad de la materia prima uruguaya para la producción de muebles.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Alta informalidad en el sector. Los datos actuales indican que cada vez es mayor el porcentaje de empresas que se vuelven informales para poder subsistir.</p> <p>No se hacen inversiones en tecnología de punta salvo en casos excepcionales como aserraderos o empresas orientadas a fabricación de muebles pero con una mayor participación en el mercado.</p>	<p>La producción de madera está principalmente orientada a celulosa haciendo que las especies plantadas y la cantidad de años no sea la más adecuada para producir muebles de alta calidad.</p> <p>Alta presencia en el mercado de muebles de aglomerados importados.</p> <p>Pérdidas de mercados por retrasos en la difusión de las nuevas tecnologías en diseño.</p>

<p>No se realizan innovaciones, no se demuestra creatividad y nuevos diseños. Los diseños utilizados son en su mayoría italianos.</p> <p>Escaso poder de negociación con proveedores de tableros.</p> <p>Escasas iniciativas de carácter asociativo y de tercerización; falta de economías de escala al no haber mercado interno con demanda estable en cada uno de los países.</p> <p>Ausencia de estrategias de marketing y comunicación.</p> <p>En lo que refiere a los productos, la mayoría de las carpinterías no se especializa en un tipo de producción, no trabajan en forma seriada, a veces el precio acordado incluye la instalación y es la misma mano de obra la que realiza todas las tareas no permitiendo una clara especialización.</p> <p>Imposibilidad de acceder al mercado financiero, en algunos casos por tratarse de empresas informales, y en otros, si bien se trata de empresas que están dentro del mercado formal, no cumplen las condiciones fijadas por la normativa bancaria para ser sujetos de crédito.</p> <p>El personal calificado es cada vez menor, lo que lleva a que las empresas compitan por la escasa mano de obra existente.</p>	<p>El consumismo actual hace que muchas veces se prefieran los muebles de compensado que se pueden obtener de forma más rápida y a menor precio que un mueble de madera.</p> <p>Altos costos fijos para poner en funcionamiento una empresa: seguro por accidentes alto, agua y electricidad dentro de categorías especiales, salidas de emergencia, entre otros.</p>
--	---

Tal como se desprende del cuadro anterior, en el que tratamos de sintetizar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a las que se expone el sector de la fabricación de muebles de madera, la realidad actual es complicada, los factores negativos internos y externos identificados superan a los positivos.

Las fortalezas y debilidades identificadas reflejan dos caras de una misma moneda:

- el conocimiento del oficio por parte de los empresarios, que muestra la trayectoria que tienen dentro del sector y que muchas veces dificulta el cambio de estrategia por ejemplo: siguen sin realizar alianzas con proveedores aunque mantienen los mismos hace años, se limitan a realizar el pedido pero no se fomenta la comunicación; tampoco se realizan alianzas dentro de las empresas del sector aunque todas tienen las mismas dificultades y viven la misma realidad.

- si bien se cuenta con mano de obra capacitada de buen nivel, la demanda de personal calificado es tan alta que no se llegan a cubrir las necesidades y la mano de obra se mueve de una empresa a otra con mucha facilidad.

Además, si bien podemos destacar como muy favorable que la demanda extranjera reconozca la calidad de la materia prima uruguaya, los costos fijos mensuales que enfrentan las empresas, nuestro pequeño mercado que no permite economías de escala, las dificultades para acceder a financiamiento llevan a que las empresas nacionales no realicen inversiones en tecnología de punta ni

asociadas a la innovación lo que dificulta ser competitivos en el mercado internacional.

En lo que refiere a la materia prima, aunque los fabricantes de muebles nacionales están luchando por el reconocimiento de la calidad del Eucalyptus Gigante para la fabricación de muebles y se trata de una especie que se encuentra en nuestro territorio, las plantaciones actuales están orientadas a la producción de celulosa, esto implica que se planten las especies más adecuadas para este producto y no necesariamente para hacer muebles de calidad. Esto se convierte en un factor adicional que dificulta el desarrollo del sector de la fabricación de muebles.

## 8. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA

### COMPETITIVA NACIONAL

En el presente capítulo analizaremos los determinantes de la ventaja competitiva para el sector de la fabricación de muebles de madera en Uruguay con el fin de determinar si el sector es competitivo de acuerdo al modelo presentado por Michael Porter en el Capítulo III de su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

El modelo de referencia, ha sido desarrollado en el Capítulo 2 del presente trabajo. La pregunta que se hace Porter es “¿por qué una nación logra el éxito en un sector en particular?”, la conclusión a la que llega el autor es que la posición que tiene la nación dentro de cuatro atributos genéricos conforma el entorno en que compiten las empresas locales, fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva, y por tanto, condiciona el éxito o fracaso del sector.

Los cuatro determinantes definidos por Porter son:

- A. Condiciones de los factores
- B. Condiciones de la demanda
- C. Sectores afines y de apoyo
- D. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

## **A. Condiciones de los factores productivos**

En esta primera parte procederemos a describir cada uno de los factores identificados. Luego, en una segunda instancia, analizaremos su influencia en el sector de muebles de acuerdo a la clasificación en factores básicos, avanzados, generalizados y especializados de acuerdo a Porter.

### **1. Materia prima**

De todos los componentes que llevan a obtener el producto final, la materia prima es sin duda el fundamental, la calidad de la misma es la que termina condicionando la calidad del mueble.

En Uruguay, las especies utilizadas en el pasado eran el Guatambú y el Cedro importado de Brasil.

Actualmente, existe un grupo de empresas que para fabricar muebles de calidad prefieren importar la materia prima. Las principales especies importadas son Haya y Fresno.

Por otro lado, existen otras empresas nacionales, pertenecientes a la Asociación de Industriales de la Madera y Afines del Uruguay (ADIMAU), que están utilizando



el Eucalyptus Gigante, plantado en nuestro país. La ADIMAU fomenta el uso de dicha especie<sup>53</sup>.

Algunos de los argumentos planteados a favor de la especie surgen de la realización de un informe publicado dentro del programa “Proyecto de Tecnología de Ensayo de Productos Forestales”<sup>54</sup> : se planta en Rivera y Tacuarembó, se trata de madera de rápido crecimiento, de dureza media, de fácil trabajabilidad, de buen color y de buenas propiedades mecánicas como lo son la resistencia y la elasticidad del material, por lo que ADIMAU entiende que se pueden fabricar muebles de buena calidad a partir de este material.

Es uno de los géneros de rápido crecimiento más difundidos en el mundo en las últimas décadas. En nuestro país, bajo el Plan Nacional de Forestación, el apoyo estatal ha estimulado su plantación.

Dentro del género es la especie más importante con destino a aserrío. Actualmente el sector industrial se enfrenta a ciertas dificultades en su procesamiento y con materia prima de características heterogéneas en cuanto a densidad, resistencia y color<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

<sup>54</sup> LATU, Proyecto de Tecnología de Ensayo de Productos Forestales, Informe de Investigación N° 5, 2001

<sup>55</sup> LATU, Proyecto de Tecnología de Ensayo de Productos Forestales, Informe de Investigación N° 5, 2001

Si bien la mayoría de las plantaciones se desarrollan sobre la base de los géneros Eucalyptus y Pinus y las dos especies pueden ser utilizadas en la producción de muebles, el problema que enfrenta el sector es que desde el momento de la siembra se define el futuro de la madera. En el Uruguay la producción está principalmente orientada a la celulosa, las plantaciones de árboles para celulosa permiten talar los árboles a los 8 años sin importar el grosor de los mismos mientras que para la producción de madera se requiere por lo menos de 12 años y determinado diámetro por lo que muchas veces se trabaja con tableros para muebles que no están en las mejores condiciones y que podrían alcanzarse si se priorizara la producción de muebles sobre la celulosa.

## **2. Mano de obra**

El sector cuenta con unos 4.000 empleos aproximadamente aunque no existen datos oficiales debido al poco peso económico del sector y su alta informalidad.

En lo que refiere a la calificación del personal ocupado, se contrata personal capacitado por la UTU, siendo ésta una formación básica sin que exista un nivel superior para aquellos que quieren desarrollar sus conocimientos en el sector.<sup>56</sup>

En las empresas del sector existe una escala con categorías por las que va pasando el personal dentro de la propia organización de acuerdo a la calificación y experiencia que adquiere.

---

<sup>56</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

Las categorías existentes son las siguientes:

1. Aprendiz 1°
2. Aprendiz 2°
3. Aprendiz 3°
4. Aprendiz 4°
5. Peón
6. Medio oficial
7. Peón especializado
8. Oficial
9. Oficial especializado

La escasa cantidad de personal calificado en relación a la demanda de mano de obra de las empresas del ramo, genera una gran competencia entre ellas, sobre todo por la mano de obra calificada en las categorías más altas de la escala<sup>57</sup>. Éstos obreros empiezan a tener un valor primordial dentro del proceso de producción, convirtiéndose en esenciales por su experiencia y entendimiento de la realidad de las compañías.

---

<sup>57</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

### 3. Tecnología

Los bajos niveles de productividad y la tecnología desfasada constituyen una desventaja para Uruguay en relación a los principales países competidores que cuentan con procesos sofisticados y terminaciones de alta calidad.

Las características de la demanda hacen que no sea posible una producción seriada y por tanto no justifica la inversión en tecnología de punta que pueda facilitar la productividad y desarrollar la competitividad de nuestro país en este sector tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, existe un pequeño grupo de empresas que se dedican a la fabricación de determinado tipo de muebles que permiten su producción seriada. En estos casos sí se ha invertido en nueva tecnología ya que la inversión es rentable y puede ser recuperada. Un ejemplo de esto, es el de la empresa Delfino Álvarez que realiza sillas en forma seriada, ésta realiza inversiones en nueva maquinaria ya que es un costo que puede amortizar<sup>58</sup>.

### 4. Recursos financieros

De acuerdo al modelo de Porter deben cumplirse ciertas condiciones dentro del mercado financiero para afirmar que no es una limitante para el desarrollo del sector. A continuación nos referiremos a cada una de las condiciones generales en

---

<sup>58</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

el mercado uruguayo y luego comentaremos su incidencia dentro del sector de la fabricación de muebles de madera:

- Se trata de una economía abierta, con libre circulación de capitales, no hay restricciones sobre inversiones de capital extranjero y giro de dinero al exterior
- Existe un sistema bancario público y privado fuerte, sólido, con instituciones privadas con respaldo internacional.
- El mercado está sumamente regulado por la normativa bancocentralista. Luego de la crisis de 2002 en nuestro país y el impacto mundial, el BCU pasó a seguir más de cerca a las instituciones financieras y dictar normativa mucho más estricta con el fin de evitar sorpresas y problemas en el mercado.
- Acceso al financiamiento de forma relativamente ágil y sencilla para empresas, salvo que no cumplan las condiciones fijadas por el BCU.
- No existe un mercado bursátil desarrollado.

Más allá de que actualmente los recursos financieros podrían no ser una limitante para el desarrollo del sector debido a que estamos frente a una economía abierta, con libre circulación de capitales y un sistema bancario público y privado muy extendido, la realidad muestra que el sector del mueble tiene problemas para acceder al financiamiento de las instituciones bancarias.

Por un lado, hay un sector claramente informal que no puede acceder al financiamiento del sector bancario y por otro, el sector formal que sí podría hacerlo, posiblemente no cumple con algunas de las condiciones fijadas por la normativa del BCU para obtener un crédito por lo que queda inhabilitado para obtener este tipo de auxilio monetario.

Tal como comentamos anteriormente, Uruguay no cumple las condiciones definidas por Porter para que se desarrolle el mercado bursátil por lo que las empresas del sector no pueden contar con este medio de financiación.

## **5. Recursos de conocimiento**

Este tipo de recursos comprenden los obtenidos a partir de investigaciones, ya sea por centros educativos, el Estado, empresas o inversores particulares.

Dentro del sector del mueble de madera, no existen investigaciones ni desarrollos locales que permitan generar avances dentro del ramo, los diseños que se utilizan para muebles provienen de modelos europeos<sup>59</sup>, no se han realizado inversiones en los últimos años en tecnología en general o en modos de producción más eficientes.

---

<sup>59</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

Es más, las entidades de investigación y desarrollo, universidades y demás centros tecnológicos y de capacitación de la región, se encuentran sobre todo en Brasil y Argentina.

## **6. Recursos empresariales**

La situación del sector del mueble de madera no escapa a la realidad del empresario uruguayo. Si bien existen empresas nacionales que pueden estar abiertas al mundo, al mercado, dispuestas a realizar inversiones, innovar y correr riesgos, son muy pocas y dentro del sector del mueble, aun menos.

El empresario uruguayo en general no se arriesga, no quiere realizar grandes inversiones, no se preocupa por innovar, prefiere pelear solo y ve a sus competidores como rivales en lugar de tratar de aliarse y obtener mayores logros que los que puede tener si lucha solo, esto encierra a las compañías en una disputa por predominar en un pequeño mercado como es el uruguayo sin buscar el desarrollo, la calidad y la salida al exterior.

## **7. Infraestructura**

En cuanto a las principales características de la infraestructura en Uruguay, cabe destacar una estructura adecuada tanto para el transporte de pasajeros como de mercadería en todas las vías de transporte, lo cual se ha desarrollado y se encuentra aún en vías de mejora. Asimismo, su localización estratégica en el centro del MERCOSUR, le ha permitido constituirse como una plataforma

logística regional más allá de su propio comercio, lo cual representa una ventaja competitiva al inversor. Complementariamente la disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, energía y agua sin restricción en todo el territorio nacional y con buenos niveles tecnológicos son características fundamentales a tomar en cuenta<sup>60</sup>.

Casi el 100% del comercio exterior se realiza por tierra y mar, de allí la importancia que presenta hoy en día el buen desarrollo de puertos y carreteras para fomentar el comercio y la inversión extranjera en los sectores relacionados con dichas actividades económicas<sup>61</sup>.

## 8. Recursos naturales

El sector energético es de gran importancia para la actividad económica nacional, así como su seguridad y la calidad de abastecimiento, son elementos determinantes de la calidad de vida de la población y como insumo imprescindible y condición de competitividad para la atracción de la inversión<sup>62</sup>.

Uruguay posee un grado de electrificación considerado alto, aproximadamente un 98% a nivel nacional y 74% a nivel rural, el servicio se considera casi universal,

---

<sup>60</sup> Uruguay XXI, “*Información útil para la promoción de exportaciones y captación de inversión extranjera para el Uruguay*”. Noviembre 2009.

<sup>61</sup> M<sup>a</sup> Fernanda Estavillo, M<sup>a</sup> Alejandra Berriel, Leticia Bonjour; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay*”, Junio 2010

<sup>62</sup> M<sup>a</sup> Fernanda Estavillo, M<sup>a</sup> Alejandra Berriel, Leticia Bonjour; Trabajo de investigación monográfica, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UdelaR, “*Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay*”, Junio 2010



una característica destacable a la hora de tomar decisiones de inversión. Uruguay presenta el porcentaje de población electrificada más alto de la región<sup>63</sup>.

En lo que respecta al abastecimiento de agua potable y saneamiento, la empresa pública Obras Sanitarias del Estado (OSE) tiene a su cargo el abastecimiento de agua potable en todo el territorio nacional cubriendo a más del 98% de la población, siendo Uruguay el único país de América Latina que ha logrado una cobertura casi universal.

Uruguay presenta una tendencia a la mejora tanto en el porcentaje de saneamiento en el sector rural y urbano, como en el acceso de agua potable, desde 1990 hasta la fecha<sup>64</sup>.

Como puede verse por lo comentado en los párrafos anteriores las condiciones de la infraestructura y los recursos naturales no son una limitante para el desarrollo del sector de la fabricación de muebles en nuestro país.

## 9. Análisis conjunto de factores

La importancia de clasificar los factores dentro de las cuatro categorías que se desarrollan a continuación, se debe a que Porter en su libro dice que las naciones tendrán ventajas de orden superior cuando los factores avanzados y especializados están desarrollados y que incluso, la desventaja en alguno de los factores

<sup>63</sup> CIER, Comisión de Integración Energética Regional.

<sup>64</sup> World Health Organization and UNICEF, “*Progress on Sanitation and Drinking-water: 2010*”, 2010

existentes también puede llegar a fomentar el desarrollo del sector en la medida en que la escasez de recursos obliga a las empresas a buscar soluciones.

En lo que refiere a factores básicos encontramos dentro de este grupo a la materia prima, recursos naturales, recursos financieros y mano de obra.

Sobre la materia prima, podemos decir que existe actualmente abundante madera uruguaya por la inversión que se ha realizado en el sector de forestación, sin embargo, el destino de la misma es principalmente la producción de celulosa y lo que tiene que ver con tableros y muebles ha quedado relegado, lo que trae problemas al sector ya que muchas veces no recibe la madera en las mejores condiciones porque se priorizó que fuera útil para otros productos.

En el caso del sistema energético, saneamiento y acceso a agua potable, todos están en muy buenas condiciones pero no tienen una incidencia importante en el desarrollo del sector, positiva o negativamente.

Respecto a los recursos financieros, entendemos que por las características propias del sector, éste no está en condiciones de acceder al financiamiento externo aunque en nuestro país el sistema financiero está generalizado y en pleno funcionamiento.

Por último, la mano de obra existente en el sector es escasa, la preparación básica se obtiene en los centros UTU y luego se los capacita al interior de cada empresa

pero no existe una inversión en capacitación de la mano de obra para colocar a la industria en condiciones de competir internacionalmente.

Enfocándonos ahora en factores avanzados, el sistema de comunicaciones y digital del país es bueno, se ha desarrollado en los últimos años y es de esperar que lo siga haciendo, lamentablemente, el mismo no tiene incidencia en la competitividad del sector de muebles.

En el caso de los factores generalizados, el único que tiene un adecuado nivel es la infraestructura, no existen recursos empresariales profesionales que podamos destacar dentro del sector.

Asimismo, tampoco podemos decir que existan recursos especializados que permitan el desarrollo del sector.

En resumen, no existen dentro del sector de la fabricación de muebles de madera factores especializados y/o avanzados que permitan el desarrollo de una ventaja competitiva.

Por otro lado, podríamos decir que la mano de obra escasa y poco calificada y las dificultades de acceso a materia prima de calidad o en buenas condiciones, se presentan como dos desventajas importantes a enfrentar en el caso de los factores básicos. Sin embargo, hasta el momento no hemos visto que se busque formas innovadoras de enfrentar ese tipo de problemas, a excepción de un pequeño grupo

de empresas que defienden la calidad de la madera nacional y con eso tratan de fomentar la venta de muebles producidos con la misma.

## **B. Condiciones de la demanda**

Podemos decir que en Uruguay la demanda está segmentada en tres grandes grupos.

El primero de ellos es el que nuclea a la mayoría de la población, se trata de personas de clase media y baja que prefieren muebles de baja calidad y bajo costo. Esta demanda no es exigente en cuanto a los diseños y la materia prima utilizada, se orienta por muebles de aglomerado importados debido a su bajo precio y a su rápida accesibilidad en comparación con los nacionales.

El segundo grupo identificado va en aumento y comprende a empresas y otras instituciones que deben equipar sus oficinas. Este tipo de organizaciones también prefieren los muebles de aglomerado importados por su precio, su pronta disposición, y porque, para el fin que van a cumplir, no es necesario que sean muebles de alta calidad.

El último segmento comprende un porcentaje mucho menor de la población, con alto poder adquisitivo. Este tipo de demanda busca en un mueble no sólo su utilidad sino también su diseño y calidad. Este grupo de personas es el que adquiere muebles fabricados con madera nacional, muebles de hierro y muebles

importados de especies que no existen en nuestro país. Se define como una demanda exigente cuando se trata de comprar muebles de origen nacional<sup>65</sup> ya que aun tienen cierto recelo sobre la calidad de la materia prima utilizado.

Si analizamos las características de la demanda nacional a la luz de la teoría de Porter podemos constatar que la misma no fomenta el desarrollo de la competitividad del sector ya que, si bien se trata de una demanda segmentada con compradores independientes, existen varios aspectos de los comentados por el autor que no se cumplen como para facilitar el desarrollo del mismo.

En primer lugar, nuestro mercado es pequeño, la tasa de crecimiento demográfico es muy baja por lo que no aumenta la demanda existente año a año y las empresas nacionales deben pelear por tratar de mantener su pequeña cuota de mercado para poder subsistir.

En segundo lugar, si bien, como decíamos anteriormente, contamos con una estructura segmentada, ésta no favorece el desarrollo del sector ya que ninguno de los grupos identificados promueve la innovación del sector.

En tercer lugar, si analizamos el tipo de consumidores uruguayos respecto a las características definidas por Porter, vemos que la demanda uruguaya no se anticipa a las tendencias mundiales, es tomadora de diseños, adopta lo que es moda en otros países.

---

<sup>65</sup> Entrevista Secretaria ADIMAU, Setiembre 2011.

En lo que refiere a la demanda exterior, de acuerdo a la entrevista mantenida en la ADIMAU, la misma no es tan exigente como la nacional debido a que reconocen la calidad de la materia prima y están dispuestos a pagar un precio mayor por ella.

### **C. Sectores conexos y auxiliares**

Si buscamos los sectores relacionados directamente con los fabricantes de muebles encontramos a los aserraderos. Dentro de ellos, existen dos grupos claramente diferenciados:

- a) Los medianos y pequeños, se dedican fundamentalmente al mercado interno, muchos utilizan tecnología obsoleta y los procesos no cumplen con las normas adecuadas para acceder a los mercados de exportación.
- b) Los de mayor porte, que utilizan materia prima de origen fundamentalmente nacional, cuentan con maquinaria adecuadamente dispuesta en los circuitos operativos, tecnología de punta, tienen el capital necesario para realizar inversiones y se interesan por ser más productivos y eficientes con sus procesos.

Este tipo de aserraderos destina sus productos principalmente hacia los mercados externos, produciendo madera de calidad que los ha hecho conocidos a nivel internacional y competitivos, como es el caso de Dakar, Cooperativa Bancaria de Paysandú y Urufor.

De acuerdo a la teoría de Porter el reconocimiento internacional de los proveedores podría fomentar el desarrollo del sector en la medida en que podría

servir como plataforma para impulsarse a mercados internacionales, utilizar la experiencia y el camino ya recorrido por ellos. Sin embargo, la realidad nos muestra que este factor, si bien existe, no contribuye a mejorar la competitividad del sector del mueble a nivel internacional. Esto se explica por la falta de comunicación que existe entre ambos eslabones de la cadena, proveedores y productores.

Otro de los aspectos que menciona Porter para explicar cómo los proveedores pueden ayudar a mejorar la competitividad de sus compradores es la existencia de comunicación fluida entre ellos, cualquiera de las partes puede contribuir proponiendo ideas a la otra. En este punto el sector de muebles de madera también falla, más allá de que las empresas fabricantes manejan los mismos proveedores hace años, siempre se ha mantenido una relación formal y limitada a realizar el pedido y pagar, nunca han tratado de ir más allá, aportar y escuchar ideas o sugerencias, utilizar la experiencia internacional de los proveedores en su beneficio, realizar alianzas estratégicas. Esto habla de una falta de reconocimiento de oportunidades de crecer, progresar y perfeccionarse.

#### **D. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

De acuerdo a la información que pudimos obtener de la ADIMAU, no existen empresas fabricantes de muebles de capital extranjero o con participaciones en su patrimonio de capital extranjero, se trata de empresas nacionales, en su mayoría de origen familiar, con larga trayectoria en el sector.

En lo que refiere al tamaño de las empresas y la estructura del mercado, se trata de Pymes distribuidas en un mercado segmentado en el que no existen grandes diferencias entre las empresas pertenecientes a cada segmento.

Cada empresa trabaja de forma independiente, no habiendo rivalidad entre ellas y tampoco búsqueda de alianzas. Cada fabricante se preocupa por sí mismo, cada uno trata de salir al mercado de la mejor manera posible, no se preocupa demasiado por ver qué hace la competencia, por lo que la rivalidad entre empresas tampoco es un factor que fomente la competitividad y el desarrollo individual. Las empresas se estancan en sus ideas básicas sin observar que producto realiza su competidor, y por tanto sin detectar en que características es inferior a los demás, y en cuál superior, lo que podría beneficiarlo para la mejora de su posterior producción.

La gran amenaza para el sector la constituyen los productos sustitutos debido a que las empresas locales no están en condiciones de competir con ellos, los sustitutos son en su mayoría muebles importados ya armados o listos para armar y a un precio mucho menor que la mercadería nacional, dos aspectos en los que no se puede competir.

En lo que refiere a estrategias, métodos de dirección, planificación, como decíamos anteriormente, en su mayoría son Pymes y empresas familiares, en las que no hay una planificación formal en la que se identifiquen misión, objetivos y estrategias a llevar a cabo por cada una. La falta de comunicación y de diseño



formal de esos puntos también dificulta el crecimiento del sector en la medida en que cada empresa día a día se preocupa por subsistir y no por generar perspectivas de crecimiento a largo plazo.

### **E. El papel de la casualidad**

La ocurrencia de acontecimientos que escapan del control de las empresas y el gobierno puede crear discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Son ejemplos de estos acontecimientos:

- Actos de pura invención
- Discontinuidades tecnológicas
- Discontinuidades en los costos de los insumos
- Cambios en los mercados financieros o el tipo de cambio
- Alzas imprevistas en la demanda mundial o regional
- Decisiones políticas de Gobiernos extranjeros
- Guerras

Consideramos que para el sector analizado la casualidad no tiene una influencia relevante en los determinantes de la ventaja competitiva.

En este último tiempo la baja del precio del dólar con respecto al peso uruguayo ha contribuido al aumento de las importaciones, sin embargo no podemos decir que este crecimiento se deba exclusivamente a la variación en el tipo de cambio,

el mismo se ha visto fortalecido por cambios experimentados en las condiciones de la demanda.

### **F. El papel del Gobierno**

Existe una influencia recíproca entre las políticas del gobierno de una nación y los determinantes de la ventaja competitiva de un sector.

El gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional pero carece de capacidad de crearla por sí mismo.

En lo que respecta al sector de la fabricación de muebles de madera en el Uruguay, el gobierno no ha implementado políticas específicas que puedan influirlo positiva o negativamente.

## 9. CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo, nos planteamos como objetivo analizar el sector de la fabricación de muebles de madera en el Uruguay con el fin de determinar cuáles son las ventajas competitivas del mismo.

Investigamos la realidad del sector siguiendo la teoría expuesta por Michael Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” y utilizando como herramienta el diamante competitivo para poder descubrir si las empresas nacionales que lo integran cuentan con algún tipo de ventaja competitiva que les permita competir tanto nacional como internacionalmente.

A continuación resumimos las conclusiones a las que arribamos en relación a cada uno de los determinantes.

En primer lugar, nos referiremos a las condiciones de los factores productivos.

Dentro de este punto, Uruguay cuenta con *materia prima* suficiente para poder aumentar la producción de muebles de madera, el problema que existe es que desde el momento de la siembra, la producción se orienta a la celulosa. En cuanto a la calidad de la materia prima, si bien ésta no es excelente para la fabricación de muebles, en el aserradero se le realiza un tratamiento obteniéndose madera de buena calidad.

En cuanto a la *mano de obra*, se cuenta con mano de obra calificada, capacitada principalmente por la UTU, pero ésta es escasa, lo que ha generado rivalidad entre las empresas del ramo por el personal y una alta rotación de mismo.

Es un sector que se caracteriza por su baja productividad y escasa inversión en *tecnología*, las características de la demanda hacen que no sea posible una producción seriada y por tanto no se justifica la inversión en tecnología. Además, siendo la sociedad uruguaya temerosa a los cambios, se podría suponer que el *empresario* uruguayo es adverso al riesgo, lo que explicaría la ausencia de grandes inversiones e innovaciones. Hoy en día la inversión es fundamental para aumentar la productividad y la competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

Los *recursos financieros* actualmente no son una limitante para el desarrollo del sector ya que estamos frente a una economía abierta, con libre circulación de capitales y un sistema bancario público y privado muy extendido. Sin embargo, el sector presenta dificultades para acceder a financiamiento, ya sea porque muchas empresas son informales o porque aún las formales no cumplen con los requisitos fijados para acceder al mismo.

En lo que refiere a los *recursos del conocimiento*, en nuestro país no existen investigaciones ni desarrollos que permitan identificar oportunidades para incrementar la competitividad del sector.

Las condiciones de la *infraestructura* y los *recursos naturales* no son una limitante para el desarrollo del sector. En cuanto a las principales características de la infraestructura en Uruguay, cabe destacar una adecuada estructura tanto para el transporte de pasajeros como de mercadería en todas las vías de transporte. Asimismo, la disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, energía y agua potable es casi universal y con buenos niveles tecnológicos.

Según la teoría de Porter, la ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan; la mera disponibilidad de ellos no determina el éxito de un sector, éste depende de cómo se utilizan.

La disponibilidad y la calidad de los factores avanzados y especializados determinan la complejidad de la ventaja competitiva que puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

Concluimos que si bien varios de los factores anteriormente analizados están disponibles en el sector, el mismo no cuenta con factores avanzados y especializados, ni tampoco es posible crear una ventaja competitiva basada en ninguno de los otros factores existentes.

En lo que respecta a las condiciones de la demanda, según Porter, las naciones consiguen ventaja competitiva en aquellos sectores donde la demanda interior brinda a las empresas una imagen de las necesidades de los compradores más

temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven y alcancen ventajas competitivas más refinadas que sus competidores extranjeros.

En lo que refiere al sector, la demanda uruguaya de muebles de madera es muy variable por lo cual los industriales suelen trabajar bajo pedido.

Actualmente la gran mayoría de la población, de clase media, prefiere muebles de bajo precio, modulares que permitan adaptarse fácilmente y a los que se pueda acceder rápidamente.

Esta demanda no es exigente en cuanto a los diseños y la calidad de la materia prima utilizada, no se anticipa a las tendencias mundiales, es tomadora de diseños principalmente italianos.

En este caso la demanda no ejerce una presión a las empresas para crear o perfeccionar su ventaja competitiva, los clientes no influyen en las empresas para que alcancen niveles cada vez más altos en lo que refiere a la calidad y las características de los productos.

Por lo tanto, según lo expresado por Porter, la demanda interior no constituye un factor favorable para la creación de una ventaja competitiva.

Enfocándonos ahora en los sectores afines y de apoyo, de acuerdo a la teoría expuesta por Porter en su libro, la presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo.

La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su costo.

La segunda forma se da cuando los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Las empresas consiguen un rápido acceso a la información, a nuevas ideas y percepciones, y a las innovaciones de los proveedores.

Si bien el sector cuenta con proveedores reconocidos internacionalmente, no existe una comunicación fluida entre proveedores y productores que pueda contribuir a generar una ventaja a partir de sus experiencias.

Debido a lo comentado en los párrafos anteriores, no es posible crear una ventaja competitiva a partir de la relación con sectores afines y de apoyo.

En relación a lo que Porter define dentro de estrategia, estructura y rivalidad de la empresa podemos decir que según el autor, las naciones podrán alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

Las diferencias a nivel nacional que se dan en los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir en diferentes tipos de sectores.

Es importante que las metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva y que haya compromiso y esfuerzo. La rivalidad doméstica crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

Las empresas del sector se caracterizan por ser empresas de capitales nacionales, en su mayoría son Pymes y de origen familiar.

Cada empresa trabaja de forma independiente no habiendo rivalidad entre ellas pero tampoco búsqueda de alianzas, por lo cual la rivalidad no es un factor que cree presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

Las empresas no planifican objetivos, estrategias que les permita crecer y generar perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Dadas estas características concluimos que no es posible crear una ventaja competitiva a partir de este factor.

A través de todo el análisis realizado a lo largo de nuestro trabajo y como conclusión final de la situación actual del sector de la fabricación de muebles de madera en nuestro país, no podemos afirmar la presencia de ventajas



competitivas en ninguno de los factores determinantes de la ventaja competitiva según Porter.

Al comenzar el trabajo, una primer mirada a la competitividad del sector nos indicaba que existían carencias al respecto, desde el momento que las importaciones de muebles estaban en ascenso. Dicha presunción ha quedado explicada en el contexto de este trabajo, ateniéndonos a los estudios que realizó Michael Porter en su libro *Ventajas Competitivas de las Naciones*. No obstante, un factor básico a considerar es que el desarrollo de la forestación en el país, podría ser fuente de ventaja competitiva para el sector de fabricación de muebles, aspecto que podría ser aprovechado por empresarios más audaces.

Lo que cabe destacar es que los empresarios deberían trabajar intensamente para superar las desventajas en cada uno de los factores determinantes (ya expuestas anteriormente en este capítulo), para lograr afianzar su posición de liderazgo en el mercado interno y a su vez ampliar su ámbito competitivo a través de mercados externos, en particular, explorar la posibilidad de que el MERCOSUR sea un mercado ampliado capaz de superar las desventajas que en términos de Porter exhibe el mercado interno del país.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **A. Artículos y publicaciones**

- Administración General, Tomo 1 (Cátedra Administración General, edición 2007)
- Administración, (Stephen P. Robbins)
- Aspectos de Competitividad y Medio Ambiente: La Cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en Pymes de Paraguay y Uruguay (Ihle, Alexia, 2005)
- CIER, Comisión de Integración Energética Regional
- Complejo forestal celulósico – maderero (Gabinete Productivo, Agosto 2008)
- Diagnóstico del Sector Madera y Muebles del Mercosur, Documento de Trabajo N° 011/04 (Secretaría del MERCOSUR, Sector de Asesoría Técnica Consultoría Económica, Mayo 2004)
- El mercado del mueble en Uruguay (ICEX, 2008)
- Entrevista Ing. Hugo Donner, Presidente de la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico (El País digital, Mayo 2006)
- Estudio Madera y Muebles, Estudio N° 002/07 (Secretaría del MERCOSUR, Sector de Asesoría Técnica Consultoría Económica, Febrero 2007)
- Informe de Investigación N° 4 (LATU, Sector Productos Forestales, Agosto 2004)
- Informe de Investigación N° 5 (LATU, Proyecto de Tecnología de Ensayo de Productos Forestales, 2001)

- La Ventaja Competitiva de las Naciones (Michael Porter, 1990)
- Las exportaciones uruguayas del sector plástico (Uruguay XXI- Promoción de Inversiones y Exportaciones, Julio 2009)
- Nuevas aplicaciones de la madera de eucalipto (Manuel C. Touza Vázquez, Director Técnico del CIS-Madera y Fernando Sanz Infante, Jefe del Área de Innovación y Tecnología del CIS-Madera, 2003)
- Observatorio de coyuntura industrial (Foro de competitividad Euskadi 2015, 2008)
- Oportunidades de Inversión en Uruguay. Energías renovables en la generación eléctrica (Uruguay XXI – Noviembre 2009)
- Progress on Sanitation and Drinking-water: 2010 (World Health Organization and UNICEF, 2010)
- Saint Johns School, Dpto. Química, Curso: 2B.
- SGT N°7 - Industria / ATA N° 2 (Mercosur, 2002)

## **B. Monografías**

- Aplicación de la matriz FODA en la fabricación de muebles de madera en el Uruguay para describir la problemática del sector (Laura Parrillo, Marcela Puyol, Abril 2002)
- Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay (M<sup>a</sup> Fernanda Estavillo, M<sup>a</sup> Alejandra Berriel, Leticia Bonjour, Junio 2010)

### C. Páginas web

[comohacerya.com](http://comohacerya.com)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

[restamueble.galeon.com](http://restamueble.galeon.com)

[www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)

[www.arqhys.com](http://www.arqhys.com)

[www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy)

[www.bricotodo.com](http://www.bricotodo.com)

[www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)

[www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)

[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

[www.telematica.penta-transaction.com](http://www.telematica.penta-transaction.com)

[www.uruguayxxi.com.uy](http://www.uruguayxxi.com.uy)

## **ANEXO**

### ENTREVISTA EN ASOCIACION DE INDUSTRIALES DE LA MADERA Y AFINES DEL URUGUAY (ADIMAU)

FECHA: Martes 20 de Setiembre de 2011

DIRECCION: Yí 1597, esquina Cerro Largo

*- La idea es entender más o menos cual es la realidad del sector hoy, como funciona...ese tipo de cosas...*

*Por qué no se desarrolla la industria del mueble si hay abundante madera nacional?*

- Vamos por partes... () no se desarrolla la industria del mueble porque las importaciones que hay de muebles es mucho más barato que toda la parte de manufacturación. Entonces una empresa tiene que pagar muchas cosas, una carpintería. El seguro es uno de los más altos, los impuestos son unos de los más altos, las partes de prevención también. Tienen que tener una salida especial de agua y una salida especial de electricidad y todo eso incrementa los costos y es imposible de evitarlos, entonces hoy por hoy si bien se importan muebles símil madera hacen una competencia terrible con lo que es la producción nacional, muy complicado poder ser medianamente competitivos.

- *Qué materia prima utilizan las empresas que fabrican muebles? Es MP importada o nacional (eucaliptus y pino)?*

- Utilizan el Eucaliptus Gigante. Hoy por hoy el Eucaliptus se puede llegar a lograr que sea parecido a un cedro, que sea parecido por el tratamiento que se le hace. Entonces es una buena madera y la Asociación trata de pelear porque se hagan los muebles y se hagan materiales en este Eucaliptus y no importar porque en realidad con lo que vos tenés, lo tenemos acá y le tendríamos que dar. Si con tratamiento funciona y de hecho funciona. El tema es poder defender realmente cual es la naturaleza de eucaliptus y por qué.

- *Hoy se usa la misma materia prima que hace 20 años?*

- No, no se usa la misma materia prima que hace 20 años. Hace 20 años era muy común el “GUATAMBU”. El cedro que es importado directamente desde Brasil. Hoy por hoy se le da más importancia al Eucaliptus.

- *Si bien no existen números oficiales sobre la cantidad de personas que trabajan en el sector, tiene una idea aproximada de cuántas son?*

- No existen números oficiales y no tenemos idea. Es un rubro sumamente complicado, hay muchísimos...carpinterías, lustradores, etc. que no están en BPS por lo tanto tampoco se asocian a la Asociación y no se ha hecho un censo de comercios o sea de industria y el BPS no lo tiene. ¿Ustedes lo buscaron también?

- *Nosotros encontramos datos pero viejos y que incluso decían que el sector informal era muy alto.*

- Nosotros tampoco lo tenemos si pudiéramos hacer una investigación de mercado la haríamos pero hoy por hoy no se puede.

- *Y de la Asociación sí saben la mano de obra que manejan con los que si están asociados?*

- La mano de obra que manejamos no. Sabemos la cantidad de socios que tenemos pero no la mano de obra que manejamos.

- *Y la cantidad de socios?*

- Son 70 socios que bajó muchísimo en estos últimos años. En los últimos 10 años bajó casi más de la mitad.

- *Pero porque cerraron?*

- Porque se hacen informales, porque cierran. Porque al no ser tan competitivos va cerrando la empresa. La industria va cayendo.

- *Cuándo nos hablás del Eucaliptus y ese tratamiento que se le hace. Es desde el aserradero digamos? Acá también hay empresas asociadas que sean Aserradero?*

- Si si. Nosotros tenemos lo que sería la segunda y tercera fase de la madera.
  
- *Se han producido avances en la tecnología usada en el sector en Uruguay? Y el resto del mundo?*
  
- Sí se han producido avances de la tecnología. Generalmente tienen que ver con las plantas de secado las espigadoras etc.
  
- Y en el resto del mundo si. La mayoría del avance tecnológico que se utiliza es de Italia.
  
- *Se invierte en nueva maquinaria? Cada cuánto tiempo?*
  
- Es complicado la inversión de las nuevas maquinarias en cuanto a tiempo porque la Asociación tiene empresas completamente distintas. Tiene desde los aserraderos hasta empresas que no tienen máquinas entonces en realidad, ¿se invierte en nuevas maquinarias? Sí, podríamos decir que determinado porcentaje, un 2% sí invierte en nuevas máquinas. Pero no es algo que vos digas la industria de la carpintería sí. Solamente que tengas algo específico. Por ejemplo en el caso de Delfino Álvarez que solo se dedica a hacer mesas y sillas obviamente todo lo que es su tecnología tiene que ver con sillas...espigadoras etc. etc....que otra carpintería no lo tiene. Él porque hace producto seriado se dedico solo a eso y nada más pero es el único.



- *O sea que la inversión grande en este último tiempo ha estado en los aserraderos con las plantas de secado?*

- La inversión más grande es esa. No hay otras.

- *Por qué no se invierte?*

- Y no se invierte por la misma razón, porque no es amortizable hoy por hoy.

- *Cómo se financian las empresas?*

- Las empresas en su mayoría...Las empresas son todas de origen familiar.

- *Existen problemas de financiación?*

- Existen problemas sí claro...por la misma razón...porque no están entrando al mercado y porque cada vez es menos. Y porque no pueden cumplir con los tiempos.

- *Todas las empresas son de capital local o existen capitales extranjeros interesados en el sector?*

- No hay empresas extranjeras en el sector, son todas nacionales.

- *Qué características diferencian a la demanda exterior de la nacional? Por ejemplo en gustos, en que tengan distintas necesidades, que apunten a distintos tipos de muebles.*

- No, la diferencia es el precio, el mueble tiene las mismas características...el diseño tiene las mismas características. Lo que no tiene las mismas características es la materia prima. Que viste que la mayoría de las cosas que viene de China son compensado pero no son de madera, eso altera el precio tanto que se prefiere el compensado.

- *¿De lo que se produce acá para mandar al exterior es lo mismo también?*

- La mayoría de las cosas es un (). Digamos...los más altos exponentes en muebles son los italianos entonces la mayoría de los diseños son los diseños italianos. Y no hay como una gran...aparte otra cosa se trabaja mucho en el mueble a pedido que es mucho más artesanal que empresarial o que hagas algo serial.

- *Han notado cambios en el comportamiento de la demanda en los últimos 10 años, ya sea en tamaño, gustos, exigencias, por ejemplo?*

- Si...los cambios en el comportamiento de la demanda es eso. Que el consumismo más allá del precio es el aquí y ahora. Entonces vos ves de repente que Divino es uno de los grandes importadores y vos tenés un “Show Room”

tenés saldos etc. etc.... a los dos días te lo llevan a tu casa y en una empresa de acá eso no sucede. Porque vos vas a elegir el modelo. Te van a mostrar el diseño. Vas a tener 20 días para que generalmente lo hagan y después te lo entreguen...entonces son cosas que difieren. El consumidor es aquí y ahora. Eso también afecta porque la demanda cambió.

- *La demanda uruguaya es exigente? Y la del exterior?*

- La demanda uruguaya es exigente cuando la mercadería es uruguaya si no, no lo es. La del exterior no es tan exigente porque saben que es de buena calidad.

- *En Uruguay somos imitadores de diseños o tenemos diseños propios?*

- En Uruguay la mayoría de los diseños tienen tendencias italianas, europeas.

- *La demanda uruguaya se anticipa a las tendencias mundiales?*

- No, la demanda uruguaya no se anticipa a las tendencias.

- *Por qué se exporta tan poco en relación a las importaciones?*

- Y se exporta poco porque no somos competitivos.

- *Qué impacto tiene en el sector la existencia del Mercosur?*

- No se ha logrado nada todavía de impacto con el MERCOSUR ni siquiera se ha logrado nada en la Cámara acá directamente. No se ha conseguido una forma de que pueda decirse estamos representados. Porque no tenemos así como una cierta cultura a nacionalizarnos y a decir este producto...cada uno se preocupa por lo suyo. Cada uno invierte en lo que le parece pero no hay una defensa clara del sector ni por parte de la Cámara ni por parte de la Sociedad.

- En realidad es un sector que tiene tendencia a ir desapareciendo. Es un poco irónico porque está plantado todo el Uruguay pero la respuesta es que no es para nosotros.

- *Es lo que veíamos que habiendo tanta materia prima como hay acá es raro.*

- Es que la parte de la elaboración es carísima, es muy cara, y no tenemos forma de competir contra eso. Y se pagan muchísimos impuestos, se pagan muchísimas cosas, muchísimas cargas sociales tienen. Entonces es imposible porque no tenés como un respaldo de parte del Estado en nada.

- *Claro no tenés tanta demanda como para hacer producción a gran escala.*

- Exacto, entonces estás como aprisionado entre toda la parte burocrática toda la parte de lo que tenés que pagar y todo, estar al día y en realidad de repente cuando podrías optimizar tu producción tampoco lo podés hacer porque no tenés donde venderla. Entonces es bastante complicado.

- *Trabajan con proveedores locales o del exterior?*

- No, se trabaja con proveedores locales. Por lo que les dije antes de la apuesta al Eucaliptus ¿no? Puede trabajarse con alguno del exterior si se gana alguna licitación que tenga que ver con otros requerimientos.

- *Sus proveedores son conocidos a nivel internacional? Son competitivos?*

- Si, los proveedores son conocidos nivel internacional y son competitivos.

- *Cuál es la relación que mantienen con ellos? Colaboran, aportan ideas a ustedes? Escuchan sugerencias?*

- No, no tienen ninguna relación con los competidores no colaboran ni aportan ideas ni escuchan sugerencias porque es un tema como de cultura, ya es antiguo. Es como que compran lo que necesitan pero no hay una relación. Porque está bastante...esto es como un Tiranosaurio ¿entendés? Está duro, no se aceita no se mueve y tiene como 100 años...los 100 años de historia que tiene son los que le dan prestigio y le pesan como si fuera...

- *¿Los principales proveedores de madera hoy en día cuáles son?*

- Ahora por ejemplo para acá son los Aserraderos “Dakar”, Cooperativa Bancaria de Paysandú, “Urufor”.

- *Hay integración vertical con proveedores, distribuidores y/o vendedores?*

- Si hay integración vertical. Proveedores-distribuidores y vendedores.

- *Notan un apoyo del gobierno al sector? Existen exoneraciones o beneficios (incentivos) de algún tipo? Existen clusters?*

- No hay un apoyo del gobierno al sector. No hay exoneraciones o beneficios. Y no existen los “clusters” porque teóricamente son preciosos pero en la práctica no...no tenemos una idiosincrasia para formarlos.

- *La casualidad influye en el éxito de la empresa?*

- Esto de la casualidad no.

- *Actualmente los productos sustitutos de los muebles de madera podrían ser los muebles de metal, plástico y compensado. Ustedes los ven como una amenaza o en realidad les parece que están orientados a un público diferente?*

- No los muebles de compensado sí. Los de plástico y otros metales no corresponden a lo que sería la segmentación del mercado meta. Pero los de compensado sí.

- *Claro son un sustituto para ustedes.*

- Si si... Si todos los muebles de cocina en realidad y todo lo que vos ves...

- *Claro, lo que tienen el metal y el plástico es que son más específicos capaz.*

- Claro. Pero los de compensado sí. Si porque utilizan el mismo diseño. Tiene la misma funcionalidad, tiene otro precio. Encontrás por saldos, vas y te lo pagás y al otro día ya lo tenés.

- *¿Cuál es la estructura del mercado?*

- Las empresas trabajan de manera independiente. El mercado está segmentado. Pero te digo la mayoría son PYMES...pequeñas y medianas y de las empresas asociadas tenemos...¿qué pasa? Hay empresas que por el simple hecho de cómo son los estatutos acá...el hecho de ser asociadas y de tener mucho más movimiento es porque forman parte del directorio de esas empresas. ¿No? Entonces las empresas que forman parte del directorio si son las más grandes. De todas maneras...tampoco de parte de la asociación hay como...un interés entre comillas de buscar en si misma ¿entendés? Yo por ejemplo no sé cuántos empleados tiene cada empresa. Pero tampoco les interesa decirlo. Otra cosa que también tengo clara es que cuando vos tenés personal que está calificado se lo roban entre ellos...entonces es muy complicado pertenecer a una asociación donde vos tenés tantos intereses que son particulares. Por lo menos eso es lo que veo yo de afuera... o sea de afuera y de adentro pero me refiero a que no tienen las cosas muy bien organizadas. No es un gremio que vos digas está todo muy

conocido. No. O sea se conocen entre ellos empresas familiares de años el padre el hijo el otro el otro genial. Saben quien trabaja con quien pero todo sumamente informal. Todo como si fuera una empresa familiar que se conoce con otra pero no hay una...

- *No manejan datos reales del otro...*

- No manejan datos y no sé si les interesa...no sé si les interesa por el tema de que directamente no te dan datos ellos. Entonces yo se la realidad del sector. Sé que están mal, sé que pagan todos los impuestos, se que pagan esto, que algunos se tienen que informalizar etc. etc. Todo bárbaro pero a la hora de organizarnos...

- *Claro no quieren tampoco...*

- Es que no sé si quieren...tal vez alguno quiera...pero es...son tan pocos en realidad y están teniendo que ser tan competitivos entre ellos con la poca demanda que hay que en realidad la Asociación funciona como un método formal.

- *¿Tampoco se sabe por ejemplo de las empresas que forman parte de la Asociación cuáles pueden tener una mayor en el mercado, mayores ventas?*

- No. Eso lo podemos sacar del nivel de importaciones o exportaciones de materia prima que tengan...pero no es algo que te vayan a decir. Todos están mal. Todos. Nunca nadie te va a venir a decir estoy mal, estoy bien.



- *Se le da mucha importancia a los competidores, tanto locales como extranjeros?*

- Se le da más importancia a los competidores extranjeros por razones obvias.

- *Se ve a la competencia como una oportunidad dado que crea presiones para mejorar o es vista como un problema?*

- No, no es una oportunidad la competencia porque no están en condiciones de ser competentes.

- *Existe rivalidad entre las empresas del sector?*

- Y no hay rivalidad entre las empresas del sector en manufactura.

- *Qué otros factores creen que pueden estar incidiendo positiva o negativamente en el negocio?*

- Los factores en realidad son la falta de apoyo y lo caro que es para una empresa nacional mantenerse.

- *Cómo ha afectado a la empresa la baja del tipo de cambio?*

- El cambio no ha afectado mayoritariamente a las empresas.

- *Cómo afectó a la empresa la crisis de 2002?*

- En la crisis del 2002 fue impresionante. En la crisis del 2002 se perdió un 30 % de socios.

- *Algunas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que veas?*

- En el FODA dentro de las debilidades del sector. Los aranceles...la poca demanda y la falta de apoyo al sector. Dentro de fortalezas la calidad la mano de obra especializada...la materia prima y la variedad de diseños.

- *¿Ahora esa mano de obra especializada es mano de obra calificada?*

- Claro es mano de obra calificada por la cual se pelea. Ellos igual tienen un sistema en el que empieza un aprendiz de 4ª y al determinado tiempo es de 3ª de 2ª porque se les va capacitando en cada uno de los lugares. El personal capacitado sale de la UTU.

Y...oportunidades...la oportunidad son los muebles de estilo que es algo que no se puede obtener en una importación. La facultad para realizar muebles de estilo a partir de un diseño. Y las amenazas son las mismas. Que la competencia abarca el mismo sector, les ofrece el mismo servicio, mas barato lo único que afecta es la calidad del producto. De repente un mueble de madera puede durar mil años y un mueble de compensado tiene una cantidad útil de 4 o 5 años pero después nada más.