

PYMES MADERERAS CON CAPACIDAD DE EXPORTAR

Tañski, Nilda Catalina; Báez, Lucio; Clérico, Carmen

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Ruta Nacional N° 12, Km. 7 ½ - (CP 3304) Miguel Lanús, Misiones, Argentina

E-mail: tanski@fce.unam.edu.ar

PALABRAS CLAVE Gestión, Exportación, Productividad, Competitividad.

INTRODUCCIÓN

El sector foresto-industrial, tiene una fuerte inserción e importancia socioeconómica en la Provincia de Misiones, al igual que en el ámbito regional y nacional, ya que las inversiones extranjeras previstas y realizadas en el sector entre los años 1994 y 2001 fueron de U\$S 3.000 millones, (el 60% se radicaron en la región: Misiones: U\$S 1.200 millones y Corrientes U\$S 600 millones).

Argentina tiene un gran potencial, manifestado a través de no menos de 15 millones de hectáreas de suelos con aptitud para el cultivo forestal comercial; 5 millones de hectáreas están en la Mesopotamia, 6 millones en Buenos Aires y otros 4 millones en la Patagonia Andina.

Las oportunidades que se presentan en la región son: condiciones ecológicas excepcionales para lograr mejores resultados, material genéticamente mejorado, base forestal

diversificada (pino Eliotti, Taeda, Caribaea, Eucalyptus, etc.), disponibilidad de tierras de alta productividad y bajo costo, regímenes de promoción e importantes inversiones extranjeras en el sector.

Esto se debe fundamentalmente a ventajas comparativas, que la propia naturaleza del clima subtropical le brinda para el crecimiento acelerado de los bosques implantados. Mientras se necesitan 20 años para terminar un bosque en tierra colorada, en el sur Argentino, Canadá y Países Escandinavo; hacen falta más de 70 años. Al mismo tiempo, el costo de la tierra es bajo; y los suelos no compiten con la actividad agrícola (Peirano, 1996: 48).

Si bien un 50% de la superficie forestada está en manos de los grandes propietarios, con superficie que superan las 2.000 has. cada uno, Misiones presenta una gran atomización de la propiedad, donde se estima que existen cerca de 8.000 productores forestales con un promedio de superficie de 20 a 25 has. cada uno, predominando aquellos genuinamente locales.

Los principales consumidores son los aserraderos y las industrias de celulosa, en cuanto a las laminadoras y las industrias de tableros reconstituidos son consumidoras en menor escala.

La industria forestal en Misiones basada en productos de madera estructural es diversificada, se compone de aserraderos.

Según el Censo Forestal Industrial 2000, del Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables de la Provincia de Misiones, existen 732 industrias de transformación de la madera con una ocupación de 7103 personas (ver cuadro 1).

Cuadro Nº 1: Industrias de transformación mecánica de la madera – Misiones

Clasificación	Rango de producción	Nºde industrias	% de participación
Pequeñas industrias	0 - 600 m3	700	95.63
Medianas	601 - 1900 m3	24	3.28
Medianas grandes	1901 – 3500 m3	5	0.68
Grandes	Más de 3500 m3	3	0.41

Fuente: MISIONES-Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables. Subsecretaría de Bosques y Forestación. Censo Forestal 2000.-

La industria del aserrío de Misiones es la principal productora de madera aserrada en la Argentina. Más de la mitad del consumo está cubierto por la producción de Misiones. El crecimiento de la industria en Misiones aumentó 152 % y las exportaciones 5 veces, entre 1991 y 1997 (Peirano, 1999:14).

Las pequeñas empresas del sector forestal de la Provincia de Misiones, han incrementado los volúmenes de producción de manera notable a fines de la década del '90. Del siguiente cuadro (ver cuadro 2) se desprende que el volumen de producción de madera se incrementó, en el periodo 1992-1998, el 61%, mientras que el valor de dicha producción sólo se ha incrementado el 40%, es decir que el rendimiento marginal de cada unidad de producción incrementada es decreciente.

Cuadro N° 2: Volumen y valor de producción y de exportación de productos industrializados de: bosque nativo e implantados de Misiones entre 1992 y 1998.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Producción Maderas Nativas (m3)	215.174	206.348	194.382	168.633	187.115	203.280	226.697
Producción Maderas Implantadas (m3)	441.259	528.646	567.575	529.806	588.399	715.438	829.280
Producción (en millones de \$)*	244.095	242.865	202.885	205.562	247.814	265.454	3425.047
Exportaciones (en miles de U\$S)	1.196	1.393	3.064	13.161	16.680	11.261	15.229

Fuente: Subsecretaría de Bosques y Forestación - MEyRNR - Subsecretaría de Comercio e Integración MA y P Instituto Provincial de Estadística y Censo -

*Incluye aserraderos y fábricas de láminas y terciados.

Este hecho observado desde el punto de vista económico mostraría una disminución de la productividad general del sector en términos de dinero, desde la perspectiva de la administración podría decirse además que existe un proceso de deterioro de valor.

Una hipótesis podría ser que el deterioro del valor está directamente vinculado, entre otras variables, al tipo de gestión de las empresas del sector, ya que a pesar de la pérdida de

valor de la producción, incrementan los volúmenes de producción con la aparente finalidad de compensar las pérdidas o las expectativas de incrementar sus ganancias

El estudio de la consultora brasileña (STCP, 2002), indica que la tecnología está diferenciada en función de los tipos de industria y depende de una mezcla de bienes de capital de distinto origen (nacionales e importados). En las PyMES foresto-industriales prevalecen bajos grados de mecanización y automatización. Por otra parte, identificó tres grupos críticos de factores que se presentan interrelacionados y limitan el desarrollo de las PyMES foresto-industriales: **a) Gestión:** si ésta estuviera mejor calificada proporcionaría un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles; **b) Nivel tecnológico:** "en función del bajo nivel tecnológico empleado en el procesamiento primario (aserradero) y secundario (remanufactura), las industrias pierden competitividad, por los altos costos de producción, consecuencia entre otros factores, del bajo rendimiento obtenido en la transformación de la materia prima" y **c) Productividad:** "es consecuencia de la relación entre los factores referenciados anteriormente. Su revisión es de fundamental importancia para la reducción de costos y ganancias de competitividad".

Las PyMES foresto-industriales de Misiones no han mostrado, hasta el momento (año 2004), el dinamismo necesario para el aprovechamiento integral de las plantaciones forestales existentes en la región, generar sólidos mercados de proveedores de bienes y servicios y favorecer significativamente el desarrollo de actividades conexas. Al contrario, lo que se observa en general es que son pocas las empresas que logran éxito y dinamismo tecnológico y exportador. En un mercado de gran competitividad sin desarrollo de segunda transformación de la materia prima, deberán dar un salto cualitativo para mejorar su nivel de productividad y pasar la etapa de primera transformación de la madera a la segunda transformación y al producto final, un salto tecnológico de organización empresarial.

Por ello esta investigación persigue como objetivo general la determinación de las condiciones de aumento de la competitividad y la producción a través del ejercicio de la exportación de productos madereros de pequeñas y medianas empresas ubicadas en la Provincia de Misiones; para ello fue necesario:

- Prospeccionar y determinar las condiciones de los factores geográficos, económicos, sociales y culturales específicos del territorio en que se encuentran las Pymes.
- Describir la estructura de la foresto - industria a la cual pertenecen las empresas incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí.
- Caracterizar el estado de la organización de cada una de las Pymes foresto – industriales, en condiciones de exportar.
- Identificar las condiciones de la demanda.

Un obstáculo en los intentos de generar cualquier desarrollo regional a partir del incremento de las actividades productivas de las PyMES foresto-industriales es encontrar formas de garantizar su competitividad, especialmente a través de las exportaciones. Además aquellas que operan en una misma rama se presentan desarticuladas entre sí, inhibiendo la aparición de las sinergias y complementariedades. Para enfrentar innumerables barreras que perjudican su competitividad, las PyMES necesitan casi siempre emprender nuevas armas de organización que las fortalezcan para reaccionar positivamente a tales desafíos. Una de las opciones de competitividad se ve a través de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas.

Es importante considerar que se trata de un proceso, en el que necesariamente intervienen factores culturales, que se van dimensionando según el lugar, el tiempo, los actores, los recursos disponibles (tecnología, capacidad, etc.). Esas dimensiones toman más fuerza según sea el grado de conocimiento incorporado.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El término "gestión" unido al concepto de conocimiento ha suscitado muchas controversias debido que supone que el conocimiento puede manejarse como un bien tangible. Pero hoy ya nadie discute que los activos intangibles constituyen un bien fundamental de las empresas, al decir de Karl Sveiby .." En la era del conocimiento, los activos intangibles ganan protagonismo y un lugar destacado en el balance" (Kan Sveiby. 2000)

El conocimiento es un bien social, producido bajo determinadas condiciones, hegemonizadas básicamente por el valor económico que tiene. Está ligado a la calidad de vida porque actualiza y perfecciona la naturaleza humana y porque permite una realización más plena del grupo social. Además la producción del conocimiento, su distribución y apropiación están condicionados por las formas de organización social y por las redes de representaciones y sentidos que tienen los individuo y los grupos.

Los tres papeles (Mintzberg. 1974) a cargo de la dirección como gestión en la empresa, son: el interpersonal, el de toma de decisiones y el informativo. El interpersonal involucra al gestor con otras personas tanto dentro como fuera de la organización, la de decisor lo pone al gestor en la toma de decisiones sobre temas operativos, asignación de recursos y negociaciones con los distintos estamentos de la organización; y el rol de informador involucra al gestor como destinatario y remitente de información a una gran variedad de personas e instituciones.

Los conceptos de Mintzberg presentan connotaciones netamente sociales ya que "el hacer de los gestores" se interpreta como "el actuar de los gestores" y el rol de "coordinador" sea tomado como un "facilitador de actividades", porque lo que se pretende es:

- ◆ Salir de la concepción de las "empresas de trabajo" para llevarlas a "empresas de acción".
- ◆ Obtener mayores posibilidades de desarrollo cuando en procesos, se de lugar a la creación y gestación del conocimiento.

- ◆ Salir de la era industrial en la concepción de estas estructuras empresarias para ir a la era del conocimiento.

La gestión del intelecto - es decir, encontrar las maneras de transferir los saberes de un grupo a otro, a través de las fronteras funcionales y geográficas- se ha vuelto tan importante como manejar el capital. En este tipo de sistemas, los procedimientos de generación y transferencia de conocimiento están asociados a procesos de investigación en la práctica de trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño y compensación se orientan a la promoción de la iniciativa y la búsqueda de resultados.

El concepto de Conocimiento se entiende como saberes que se construyen colectivamente y circulan en una empresa. Esto se debe a que el conocimiento se produce sólo en contextos que permiten el aprendizaje y para la cual quien gestiona debe dar lugar a un espacio en donde se pueda ser original y creativo y no sólo donde se desprenda la información cuando ésta ha sido seleccionada, depurada y modelizada según un enfoque determinado.

Los que adoptan procesos de Gestión de Conocimiento deben manejar el aprovechamiento y reutilización de esos saberes que se construyen (eficaz, eficiente y cotidianamente) y circulan en una empresa, entre sus clientes internos, como parte de su cultura y que la diferencia de otras. Esta diferenciación está dada por: las características que va tomando en la dinámica de la integración de los saberes individuales a los grupos y entre éstos (saberes sociales); y por la comunicación e información del Know How de procesos vitales, cuando esta es llevada correctamente a las personas que la necesitan de la manera más rápida y económica posible.

Dicho de otra manera, se trata de encarnar procesos organizacionales que buscan combinaciones sinérgicas de datos con la capacidad de procesar información tecnológica y la capacidad creativa e innovativa. Yoguel (2003) considera al abordar lo tecnológico y la innovación, que la complejidad del diseño de la política tecnológica aumenta al incorporar la evidencia de que los agentes también aprenden y generan conocimiento mediante una recombinación del conocimiento tácito - que adquiere un rol fundamental- y el codificado: la

difusión tecnológica incorpora la codificación y la formalización de nuevos conocimientos; y la innovación se nutre de la transformación de conocimientos genéricos en tácitos, mediante la práctica de una firma particular.

En el nuevo escenario, que presentan las empresas territorializadas y en búsqueda del conocimiento este proceso de desarrollo de innovaciones va más allá de la existencia de laboratorios de I&D formales y más allá del Esquema de Nonaka para el conocimiento, visto anteriormente, ya que a esta se le agrega una acción caracterizada por poseer una doble circulación de conocimiento (de ida y de vuelta entre las empresas) y que al instalarse en cada una de los entramados de las redes adquiere formas múltiples. De esa manera el Esquema de Nonaka reformulado por Yoguel, quedaría de la siguiente manera: internalización del conocimiento (transformación del conocimiento codificado en conocimiento tácito), socialización (conocimiento tácito de una empresa al resto del sistema), externalización (conocimiento tácito que deviene codificado) y transferencia (traspaso entre firmas de conocimiento codificado) (Nonaka y Takeuchi, 1995, en Yoguel, Gabriel, 2003).

Asimismo, la intensidad que alcanza el proceso innovador depende de la forma en que el conocimiento se genera, circula, es absorbido y se adapta a las necesidades específicas de los agentes. El conocimiento - especialmente el tácito - no se puede asimilar a la información, por lo que adquiere un rol central su circulación. Esto requiere poner énfasis en las articulaciones existentes entre los agentes de las empresas. Es decir, la efectividad del sistema de innovación depende del grado de conexión existente entre los agentes y de su capacidad para absorber información y conocimiento (Yoguel. 2003).

FUNDAMENTO TEÓRICO

Según lo ya consignado en la Introducción, Misiones es una provincia dinámica en razón de la diversidad de su tejido productivo, así como del volumen de actividad económica, pero particularmente por contar con varios polos regionales (foresto - industria, yerba, tabaco,

té y otros) con vida económica propia y con un amplio potencial competitivo. Posee una ventaja comparativa de localización, en razón de su posición geográfica, situada junto a dos socios del MERCOSUR que tiene la Argentina. Sin embargo, Misiones no ha traducido plenamente esta ventaja comparativa en una ventaja Competitiva que le permita desarrollarse óptimamente, tanto en el mercado argentino como en el exterior.

Ante la realidad de la globalización, no existe otra opción que salir al mercado, tanto local como internacional, con los suficientes recursos para entrar en el nuevo juego. Este, demanda que tanto las empresas, sectores, regiones y países competitivos interactúen simultáneamente con sustentabilidad, en condiciones de articulación eficiente entre sí - sea dentro de conglomerados productivos o clusters -, operando además bajo un entorno competitivo, cuyo ámbito inmediato es el de un entorno territorial y regional favorable al desarrollo pleno, sostenido y sustentable, lo que impone un análisis a la luz del enfoque de *Competitividad Sistémica*.

De acuerdo con el *Modelo de Competitividad Sistémica*, existe una interacción dinámica entre varios sistemas que afecta el desempeño competitivo de las empresas. El funcionamiento de cualquiera de estos altera a los demás de manera directa. De ahí que sea imposible un discernimiento correcto de la competitividad o del crecimiento competitivo sin analizar la interacción que hay entre ellos. Para llevar a cabo el análisis sistémico, es necesario distinguir seis niveles de la competitividad sistémica. Ellos son (Villarreal-R. 2002) **1) Microeconómico; 2) Mesoconómico; 3) Macroeconómico; 4) Internacional; 5) Institucional y 6) Político social.**

1. La Competitividad Microeconómica Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos indispensables para enfrentar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI: La era del conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercados.

2. La Competitividad Mesoconómica o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales: **a) El Capital Organizacional** que permite generar las economías de la aglomeración basada en la articulación productiva

entre empresas a través de cadenas empresariales; entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o *clusters*, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo. **b)** El Capital Logístico que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía, **c)** El Capital Intelectual que es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento y que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos.

3. La Competitividad Macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: La dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas.

4. La Competitividad Internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación de capital comercial. Implica no solamente acuerdos de libre comercio sino programas preventivos ante prácticas de competencia desleal muy común en el mundo actual y del contrabando que es un fenómeno de auto dumping que puede cancelar el crecimiento competitivo de industria en Misiones

5. La Competitividad Institucional y Gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un esquema desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa. Esto es lo que forma el capital gubernamental de una sociedad moderna.

6. La Competitividad a nivel Político-Social se sustenta en la formación del Capital Social que es la confianza. Un crecimiento económico insuficiente, con baja capacidad de generación de empleos productivos y bien remunerados genera finalmente marginación social, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, que se convierte en un círculo vicioso.

METODOLOGÍA

En esta investigación, de tipo cuantitativa y descriptiva, la recolección de los datos se realizó a través de una encuesta semiestructurada a los gerentes / dueños de empresas foresto-industriales de la provincia de Misiones. La muestra comprendió a 39 PyMes. Trabajaron en dicha recolección como encuestadores, maestrandos y doctorandos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAM, durante el año 2005.

La construcción del instrumento para la recolección de datos se diseñó a partir de una matriz que contempló la información necesaria de las variables y la respectiva operacionalización. Se identificaron variables tanto de la empresa, como de los gerentes de la misma. Entre las primeras se consideró: gestión, productividad, competitividad, calidad, seguridad, aspectos legales, ecológicos o ambientales y éticos. Entre las segundas las vinculadas al perfil del gerente y sus apreciaciones respecto al desempeño.

La recolección se realizó con el propósito de conformar una base de datos, cuyo análisis no se agotó con el presente trabajo de investigación, ya que el mismo sólo aborda algunos aspectos de las empresas atendiendo a los objetivos planteados. La base de datos y los procesamientos posteriores se llevaron a cabo con el programa estadístico SPSS versión 11.5.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo se lograron según los cálculos estadísticos realizados en cada una de las variables construidas a partir de la matriz de datos. Se construyeron hipótesis de trabajo que fueron guiando los distintos análisis.

Se había planteado, el objetivo de describir las PyMEs madereras de la Provincia de Misiones que utilicen insumos provenientes de los bosques implantados y los productos derivados, con el fin de identificar las variables de gestión y su impacto en la competitividad y la productividad empresarial, contemplando el fortalecimiento de los aspectos inductores al proceso de desarrollo de la exportación y la mitigación de aquellos considerados restrictivos.

Al encarar la investigación se encontró que: hay diversidad de criterios en la forma de definir el ‘tamaño de la empresa’, según que entidad o autor establezca la normativa; cuando se efectuó la Recolección de Datos entre las que mostraban un determinado Perfil (por ejemplo, que “utilicen maderas de bosques implantados”) surgieron aquellas que no utilizan los insumos supuestos, ya sea en forma transitoria o permanentemente; los datos dados de madera en rollo que conforman el “input” del proceso, lo que se procesa realmente, lo que se cuenta en stock y, finalmente, lo que se vende (output), se encuentra descripto por los encuestados con diferentes unidades de medida¹.

Los obstáculos enumerados, todos salvables, muestran, como tantos otros, el estado incipiente de desarrollo del sector en esta Provincia. Estos hacen su efecto nocivo al no permitir efectuar comparaciones entre empresas de un mismo territorio, entre territorios de una región y entre regiones (para efectuar benchmarking, por ejemplo). Contribuyen a entorpecer la toma de

¹ Se supone que por cuestiones de orden práctico en la medición, se compra en toneladas y se procesa y despacha en m³. Esta última medida normalizada es remplazada en muchos establecimientos madereros del universo en cuestión, con toda naturalidad, por el pie² (con el cual se comercializa la madera en los corralones y puestos de despacho de la región). Eso no constituiría un inconveniente ya que el coeficiente de conversión 1 m³ = 424 pie² es por todos conocido desde que se pretendió cambiar el sistema de medición en la Argentina (aún en las ferreterías argentinas se compran “todos” los clavos, gran parte de la bulonería, perfilería, ménsulas y otros insumos, en pulgadas). Otros factores distorsionantes (si es que se les puede llamar así) se tienen cuando, por ejemplo, el espesor de UNA PULGADA tiene solamente 20 mm por considerar el producto “terminado” (ya que fue cepillado, por ejemplo) y por tal proceso *perdió* más de 5 mm (más del 20%), o cuando se declara que ingresa una cantidad de pie² en rollo para aserrado primario, porque el propietario *ya sabe* que eso es lo que le “va a quedar” como aprovechable cuando se encaren procesos posteriores. Los ejemplos mencionados, entre otras cuestiones, disfrazan y naturalizan las pérdidas, impiden comparaciones, etc.

decisiones de las autoridades gubernamentales ya que al no tipificar las unidades de análisis de la misma manera, introducen incertidumbre en los datos en los que se basan para la acción.

Respecto a la correlación estadística entre las variables 'Tamaño de la Empresa' y 'Preparación para el Mercado Nacional' con 'Venta Exterior' dio valores significativos, es decir que las empresas que venden al exterior son las más grandes y las que han abordado con éxito al mercado nacional. El 36 % de las que cumplen con los requisitos para la preparación del mercado nacional, exportan. Un aporte importante del trabajo consiste en la identificación de aquellas que si bien realizan actividades correspondientes a la preparación para el mercado nacional, pero no exportaron. Son once casos las que en un futuro podrían lograr revertir esta situación.

Cuando se estudió la variable 'canales internacionales' se obtuvo que la empresa que declaró tener contactos con el extranjero, fue también quien vendió al exterior.

En general, parecería que la mayoría se comunicaba en idioma español y en segundo lugar en portugués. Por otra parte las empresas exportadoras fueron las que mantenían contacto con las empresas que comercializaban con el extranjero. Mayoritariamente los que vendieron al extranjero correspondieron a los que hablaban un idioma diferente del español.

Diversos indicadores permitieron afirmar que el idioma es un obstáculo para la comunicación en las transacciones comerciales con el extranjero, ya que muy pocos de los que se comunicaron personalmente lo hacían en idioma español y no era muy frecuente que lo hicieran con intérpretes.

Se comprobó que sólo 9 empresas reunían los 3 requisitos relevantes para la realización de contactos internacionales, estas variables fueron: 'modalidad de comunicación', 'idioma utilizado' y 'nacionalidad de la empresa contactada'.

Se observó que las 15 empresas que exportaron en el último año usaron mayoritariamente despachante externo o intermediarios y en el menor de los casos, despachante interno. Pudo notarse que acudieron a intermediarios las empresas pequeñas y medianas. Estas últimas también hacían su exportación con despachantes internos y externos.

Esto contrastó con algunas empresas medianas y todas las medianas – grandes, que lo hacían solamente con despachantes externos.

Se observó que 6 empresas que no exportan pero se contactaron con empresas vinculadas con el extranjero, se podrían decir que eran exportadoras potenciales a la luz de esta variable.

Uno de los resultados construidos mostró que prácticamente no había empresas con perfil netamente exportador, excepto dos empresas (una pequeña y una mediana) que estaban exportando toda su producción, aunque con poco volumen. Las medianas-grandes y grandes, atendían la exportación con sus excedentes ya que no figuraban en los porcentajes altos de producción comprometida para la exportación.

En el análisis de la variable ‘canales nacionales’ resultó que las empresas que tenían como destinatarios de sus productos a mercados chicos hacían la distribución de manera directa, en cambio las que abordaron los mercados medianos y las grandes lo hacían utilizando los tres recursos (‘Canales comercialización nacionales’, ‘Forma distribución’ y ‘vehículos que utiliza’, convenientemente reordenada) pero preferentemente la forma directa, lo que a su vez era un indicador de la baja escala.

Respecto a la ‘tecnología’ se consideró que a mayor cantidad de cambios tecnológicos se lograrían mayores impactos y que los mismos obedecían a cambios de gestión de los recursos materiales más severos. Las empresas que tenían mayor cantidad de áreas con computadoras personales fueron las que se manifestaron con mayor cantidad de cambios tecnológicos, así también las que se expresaron acerca de los impactos debido a esos cambios. Los cambios tecnológicos estaban acompañados de los cambios de gestión de los recursos materiales, entre ellos ‘eliminación de residuos’ y ‘aprovechamiento mayor de los insumos’. Aproximadamente un 62 % había implementado tecnología nueva. El motivo del cambio tecnológico en sólo dos casos fue considerado por ‘el estímulo del crédito’, se consideró que podía deberse al temor ante el endeudamiento, como también a una actitud reactiva. Hubo 6 casos que declararon estar motivados por ‘obsolescencia’ y por ‘requerimiento del cliente’ pero no tenían pensado implementar este año tecnologías nuevas.

La mayoría (1/3 de la muestra) estaban motivados por un factor externo como era el 'requerimiento de los clientes'.

La mayoría de las variables trabajadas están suficientemente estudiadas en empresas del mundo, mas se hacía necesario hacer el relevamiento en este contexto no solo para identificarlas con precisión y priorizarlas sino para ubicar en qué paradigma se situaban los conocimientos y creencias con que los gerentes y/o dueños actúan y para entender las posibles influencias que las empresas transnacionales ejercen en un medio como este. Con las variables registradas, a su vez, se compararon los indicadores de las PyMEs exportadoras con las que no lo son y se identificaron las industrias que tienen capacidad de exportar, augurando cuáles son las que pueden hacerlo aunque no lo hayan hecho.

Gran parte de estas empresas tienen un perfil "familiar", con gerenciamientos domésticos poco profesionalizados, baja capacidad de producción, productividad relativamente baja, niveles de desperdicios elevados, con falta de aseguramiento de los insumos y una calidad justipreciada con criterios propios, no normalizados. Todas estas conclusiones, para nada novedosas, muestran que desde los primeros diagnósticos efectuados en la década del '90, nada ha cambiado en estos aspectos, salvo en algunas cuestiones tecnológicas puntuales. Se mostró como la competitividad del sector forestal y foresto-industrial estaba relacionada con algunas características de los recursos humanos, no obstante sólo tres empresas (33%) declararon que poseían plan de RRHH.

Con respecto a las estrategias empresarias y al referirse a los competidores, la mayoría "ve" a sus semejantes y casi ninguno "ve" a la multinacional que produce más que todos los "chicos" juntos y es propietaria de un tercio de lo forestado en Misiones. Ese recorte en la mirada se refuerza en la descripción de las fortalezas y debilidades ya que en la primera aparece la Calidad de producto y otros aspectos "tangibles" cuando por otra parte sabemos que sólo una empresa certificó calidad. En las debilidades se resalta lo ya comentado de la falta de monte propio y la localización y se evidencian contradicciones para con las respuestas de "fortalezas" que resaltan lo ya comentado de la falta de profesionalismo administrativo de los entrevistados.

Al considerar la secuencia con que se proponen e instrumentan las estrategias, se observa que están en clara ventaja las pocas empresas más grandes entrevistadas, frente a las más chicas, y al preguntarse cómo hacer para que las numerosas pequeñas y medianas puedan salir de esta situación la respuesta casi obvia es: mediante la asociatividad. No obstante la gran mayoría (80%) no sabe cómo toman decisiones eficientes sus colegas, lo que es un indicador de la relación superficial que existe, lo que crea una barrera para la integración que se supone puede ser la salvación para las más débiles. Felizmente casi un tercio de los casos que maximizan el puntaje arbitrario de la Integración horizontal estudiada, se concentran en las expresiones de las más pequeñas empresas.

Se refuerza que la *integración* puede ser la salvación para los más chicos cuando se estudia las empresas que contactan con el extranjero, encontrando como resultado que son aquellas más grandes, a lo que se agrega como refuerzo, al estudiar las barreras, que en la mayoría de los casos se detecta escasez de las que tienen por fuente las 'Economías de escala' y sus variantes ('Reducciones de los costos', 'Cambios tecnológicos' e 'Integración vertical') y los que acuden a la 'Diferenciación de productos'.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. A. y Donoso, V. *Competir en el exterior. La Empresa española y los mercados internacionales*. Instituto de Comercio Exterior de España, Madrid. 1999.
- Banco Mundial, *Informe sobre el desarrollo mundial 2002. Instituciones para los mercados*.
- Bauman, Zygmund, *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de Cultura. Buenos Aires. 1999.
- Boscherini, F. y Yoguel, G., *El fortalecimiento de la capacidad innovativa: el caso de las PyMEs. exportadoras argentinas*. Documento de Trabajo n. 71, CEPAL. 1996.
- Coriat, B. y Taddei, D. *Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad Industrial*. Alianza Editorial, Buenos Aires. 1995.
- FAIMA. Sector Forestoindustrial en Argentina - *Competitividad y Propuestas para la Transformación*. Buenos Aires, Argentina, 2002.
- Gobierno de La Provincia de Misiones y Ministerio de Ecología y R.N.R.. *Censo de la Foresto-Industria*. Misiones, Argentina, 2000.
- Katz, Jorge. *Cambios estructurales y productividad en la industria latinoamericana, 1970 O-1996*. Revista de la CEPAL N° 71, agosto 2000
- Kosacoff, B. et al. *El desafío de la competitividad*. Alianza Editorial, 1994.
- Moori Koenig, V., Milesi, D., y Yoguel, G. *Las PyME exportadoras argentinas exitosas: hacia la construcción de ventajas competitivas*. Miño y Dávila, Buenos Aires. 2001.
- *STCP ENGENHARIA DE PROJETOS Ltda.. Plan Estratégico para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Industrias Madereras de la Provincia de Misiones y Noreste de Corrientes*. SAGPyA .PFD-01/01 Informe Final .Bs. As. Arg. 2002

- Yoguel, G. *Algunas reflexiones acerca de la importancia de los procesos de aprendizaje en el desarrollo de las ventajas competitivas de las firmas*. Revista de la CEPAL, Nro 71, Santiago de Chile, 2000; www.eclac.cl