

**COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DEL MUEBLE DE TABLEROS EN  
ARGENTINA**

**Ing. Ftal Msc Gerardo Andrés Denegri**

**Ing. Ftal Martín Ricardo Aguerre**

Departamento de Desarrollo Rural  
Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales  
Universidad Nacional de La Plata

Argentina

E-mail [gdenegri@agro.unlp.edu.ar](mailto:gdenegri@agro.unlp.edu.ar)  
[martinraguerre@gmail.com](mailto:martinraguerre@gmail.com)

## **COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DEL MUEBLE DE TABLEROS EN ARGENTINA**

### **COMPETITIVENESS OF THE ARGENTINE'S CHAIN OF FURNITURE BOARDS**

#### **SUMMARY:**

The object of this paper is to describe the productive chain of furniture board and discuss the state of evolution of the value chain, in order to evaluate its potential to integrate into a global value chain. We summarized the theoretical framework, described the formation of the productive chain and analyzed the main links. The chain was evaluated in terms of organizational size, the spatial scale influence, economics actors self interests, and of internal governance, analyzing upgrading strategies. Primary and secondary sources of data were used. It was concludes that, up to the present, Argentina's board furniture industries have not constituted value chains, and that they have not individually inserted in any global value chain. It is recommended to direct state and private sector efforts to develop a new furniture industrial sector linked with the wood based board industries of the provinces of Entre Rios and Misiones.

#### **Key words:**

Value Chains \* Small and medium enterprises \* forests industry \* Argentine

#### **RESUMEN:**

El objetivo de este trabajo fue describir la cadena productiva del mueble de tableros y analizar el estado de evolución de la cadena de valor para determinar su potencial de inserción en una cadena global. Se sintetizó el marco teórico *el enfoque de cadenas de valor global*. Se describió la conformación de la cadena productiva y se analizaron los principales eslabones. Se caracterizó la cadena en función de la Escala Organizacional, la Escala Espacial, los Actores y los esquemas de gobierno, analizándose las estrategias de jerarquización. Se trabajó con fuentes primarias y secundarias de datos. Se concluyó que aún no se han conformado cadenas de valor ni hay una estrategia país de inserción en cadenas globales, pese a que la mayoría de las empresas de tableros son firmas internacionales. Se recomienda orientar los esfuerzos de los sectores estatal y privados, a generar un nuevo sector de industria del mueble con capacidad de innovación geográficamente vinculados con los eslabones existentes en las provincias de Entre Ríos y Misiones.

#### **Palabras claves:**

Cadenas de valor \* PyMES \* forestoindustria \* Argentina

## INTRODUCCIÓN

Los tableros de madera son un sustituto intrasectorial de la madera sólida. Su producción constituye el eslabón central de diferentes cadenas forestoindustriales, destacándose la cadena del mueble (y al interior de la misma las industrias del mueble de tablero), de los envases y de los productos para la construcción. En Argentina, los tableros de fibras y de partículas, constituyen el 93 % de la producción total (Tabla 1), correspondiendo el porcentaje restante a la producción de tableos contrachapados.

Tabla 1- Industria de tableros en Argentina. 2006 (m<sup>3</sup>)- Industry board in Argentina. 2006 (m<sup>3</sup>)

Tipo	Capacidad Instalada	Producción	Exportación
Partículas	756.300	584.675 (43,9%)	116.000
Fibras	719.725	655.865 (49,3%)	283.000
Contrachapados	135.600	91.287 (6,8%)	9.700

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos y Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación

La industria argentina de los tableros contrachapados, que es reducida, utiliza especies nativas, pinos, eucaliptos y álamos. Además, se producen tableros de partículas tradicionales, tableros de fibras duros (HB) y de mediana densidad (MDF), que como materia prima utilizan rollos defectuosos, madera de raleo, ramas, astillas (chips), desechos y aserrín. Dado que estos materiales son molidos o desfibrados, y reconstituidos mediante la aplicación de adhesivos, presión y calor, se los denomina tableros industrializados.

Aproximadamente un 70% de la producción de los tableros industrializados se destina a la fabricación de muebles, destacándose los muebles para baño, cocina, placares, de oficina y de juegos de dormitorio y comedor de precio medio a bajo, y muebles kit o Ready to assemble (RTA). Este estudio se enfoca específicamente en la subcadena de muebles de tableros industrializados, centrándose en el eslabón de las industrias de tableros, por sus impactos positivos sobre la cadena, a saber: hacia arriba el consume un alto volumen del recurso leñoso de baja calidad, los que posibilita un aprovechamiento integral de la masa forestal; y hacia abajo contribuye al crecimiento del valor agregado y la generación de empleos calificados en las industrias de muebles, sus partes y de insumos industriales; en los canales de comercialización y actividades de servicios conexos, impulsando además el desarrollo de cadenas productivas transversales de insumos químicos (lacas, adhesivos, pinturas, etc.), de herrajes y elementos de fijación y de herramientas y maquinas

herramientas.

A inicios de los 90, la cadena experimentó una dinámica de inversión, caracterizada por una importante expansión de la superficie forestada; por una actualización tecnológica y de procesos de innovación de producto en el plano industrial, y por importantes transformaciones en los canales de comercialización (Denegri y Aguerre, 2004). Este proceso se desaceleró desde el 2002, aunque continúa la ampliación de la capacidad instalada y se produjo la fusión de las 2 empresas principales (alto Paraná y Faplac), reflejando procesos similares ocurridos en el orden regional. Los cambios en la industria de tableros provocaron transformaciones en toda la cadena: se consolidó un modelo de forestoindustria integrada; se mejoró la calidad y diversidad de la oferta en ciertos segmentos de muebles, y se modificaron las formas de comercialización (ampliación y mejora en la infraestructura y de los servicios al cliente). La industria del mueble no capitalizó plenamente estos avances ante la competencia de los productos importados, especialmente brasileños y asiáticos potenciada, más allá de las falencias intrasectoriales, por el retraso del tipo de cambio<sup>1</sup> (Takacs et al, 2003). Esta situación, agravada por la prolongada recesión, que tuvo la Rca. Argentina entre los años 1998 al 2001, provocó numerosos cierres de empresas y una creciente informalización del sector. No obstante, un aspecto positivo de período, fue el equipamiento y la actualización tecnológica sectorial.

A partir de la devaluación, la industria del mueble comienza una recuperación, basada en la especialización, sustitución de importaciones y una incipiente experiencia exportadora que, en promedio, no ha superado el 20/25% de la producción, y básicamente centrada en muebles de madera sólida (Asora 2008). También se han expandido y desarrollado los eslabonamientos transversales de proveedores de maquinas y herramientas, de herrajes y de otros insumos nacionales e importados así como de servicios especializados. Sin embargo, los muebles de tableros siguen sufriendo los mismos problemas de los años 90.

Aguerre y Denegri (2004) sostienen que esta cadena se caracteriza por un doble tipo de eslabonamiento, cadena arriba de tipo geográfico con vínculos sólidos entre el sector primario y las industrias de tableros, y hacia abajo uno más débil, de tipo tecnológico, mediado por los grandes distribuidores, con las PyMES del mueble urbanas. Este eslabonamiento solo es apropiado para satisfacer al mercado interno en un contexto de baja competencia externa. Ciertas iniciativas conjuntas de las cámaras que agrupan a la industria del mueble y a las empresas de tableros, tales como el Instituto del Mueble Argentino; o las iniciativas mixtas estatal y privada, orientadas a

---

<sup>1</sup> El peso argentino convertible estaba ligado al dólar en una relación 1 a 1

impulsar el crecimiento y desarrollar la capacidad exportadora, no han dado resultados satisfactorios.

Contrastando con un eslabón de la industria del mueble débil, poco competitivo y deficitario en el sector externo, hay una industria de tableros industrializados de escala y tecnología a nivel internacional, que debe exportar parte de su producción de tableros crudos, para compensar esta baja demanda interna, lo que constituye una alternativa económicamente inferior porque son productos de bajo precio y alto volumen. Solamente en un contexto de desarrollo de la exportación de muebles de tablero, aumentaría la demanda interna, y se generarían más valor y empleos.

A modo de hipótesis se plantea que dada la actual conformación de los mercados mundiales, la mayor posibilidad de aumentar las exportaciones de la PYMES de la cadena del mueble de tableros industrializados, reside en eslabonarse con cadenas de valor globalizadas. En este contexto, la inexistencia de un liderazgo fuerte o de redes de cooperación en la cadena productiva, provoca un debilitamiento de la competitividad sectorial. El objetivo de este trabajo es describir la cadena productiva del mueble de tableros, analizar el estado de desarrollo de la cadena productiva local y evaluar su potencial de inserción en una cadena de valor global.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Marco teórico**

En el marco del enfoque de sistemas, el concepto de “negocio forestal” además de las actividades productivas del sector primario, comprende a todos los procesos interconectados que permiten la oferta de los productos forestales a los consumidores. Por ello, tanto para su análisis como para la formulación de estrategias de desarrollo, es conveniente identificar los diferentes subsistemas que lo componen usando el concepto de cadena productiva, que se definen como el conjunto de agentes (o fracciones de agentes) que inciden directamente en la elaboración de un producto final (Fabre, 1994). Mance (2006) incluye a la financiación, desarrollo y publicidad del producto, dado que le incorporan valor que luego se recuperará con gracias la venta del producto.

Metodológicamente, el análisis se realiza cadenas arriba y abajo del eslabón objeto de estudio. Hacia arriba, generalmente se retienen en la cadena solamente a los agentes por los que realmente “transita” el producto. Hacia abajo, el análisis se centra en la determinación de las subcadenas vinculadas a las diversas técnicas de procesamiento y a los diferentes productos o subproductos, hasta llegar hasta el consumidor final o a la exportación. El desdoblamiento en

subcadenas, se puede hacer partiendo de los circuitos existentes o de los objetivos del análisis, basándose en las tecnologías predominantes, o de acuerdo a la naturaleza de los actores institucionales, de su localización geográfica, o el tipo de mercado final al que se dirigen (Fabre, 1994).

Actualmente, se reconoce que la competitividad requiere de la eficiencia colectiva, que las empresas deben enfocarse en las actividades que mejor saben hacer y que se agrupen con otras para complementar sus recursos e implementar sus estrategias competitivas (Fleury y Fleury, 2000). Hay 3 formas de agrupamiento estándar, a saber: i) cadenas productivas, de valor y de abastecimiento; ii) clusters y distritos industriales y iii) alianzas estratégicas.

Para el estudio de cadenas, pueden adoptarse 3 enfoques conceptuales:

i) el “análisis organizativo”, cuyo modelo es el *keiretsu* japonés, donde una empresa líder genera la implantación o estructura una cadena de proveedores;

ii) los modelos que consideran que los costos de transacción de las empresas que conforman la cadena a partir de un análisis objetivo y racional de los diferentes aspectos relacionales y los trade-offs entre los participantes

iii) centrándose en el análisis de las relaciones de poder entre los participantes.

Los estudios sobre la formación de cadenas productivas globales de productos básicos, conformadas por fabricas localizadas en países en desarrollo y actividades de mercadotecnia en los países desarrollados, consideran como determinante al factor poder (Fleury y Fleury, 2000). En este enfoque se sustituye el concepto de cadena productiva por el concepto de cadena de valor, que enfatiza el abordaje de los aspectos relativos a la fragmentación geográfica del proceso de producción, de las cuestiones relativas a la organización industrial, y a la coordinación, la autoridad y el poder en la cadena asignándoles 3 dimensiones principales: i) una estructura de producción de bienes y servicios eslabonados secuencialmente en actividades de creación de valor; ii) territorialidad, es decir una distribución espacial de las redes de producción y comercialización compuesta por empresas de diferentes tamaños y tipo; iii) una estructura de gobierno, entendida como las relaciones de autoridad y poder que determinan como se asignan y fluyen los recursos financieros, materiales y humanos a lo largo de la cadena. Se analiza la formación de las redes de alianzas, verticales o estratégicas entre empresas de negocios independientes, que implican negociaciones de intercambio de recursos y conocimientos orientadas a proyectos específicos.

Los diferentes esquemas de gobierno van desde las relaciones independientes de mercado basadas en estructuras horizontales de coordinación (redes), pasando por los diferentes tipos de relaciones cuasi-jerárquicas, hasta los modelos jerárquicos. Estos esquemas suponen diferentes niveles de coordinación entre las actividades realizadas al interior de las cadenas. Las estructuras de gobierno (internal governance), son dinámicas, sus modificaciones dependerán de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, factores institucionales, tecnológicos e innovaciones organizacionales. Diversos autores (Palpacuer, 2000; Giuliani et al 2005; Kosacoff et al 2008), señalan que las estructuras de gobierno de las cadenas tienen una considerable influencia en el rango de desarrollo de las PyMES, por la capacidad de los líderes para determinar la asignación de recursos, de transferir conocimientos y de distribuir las actividades de agregación de valor. El dinamismo de estas relaciones permite que las PyMES transiten procesos de jerarquización (upgrading), desarrollando progresivamente actividades más complejas dentro de la cadena de valor. La jerarquización puede alcanzarse mediante los procesos (producir más eficientemente); según los productos (orientarse a líneas de producto con mayor valor unitario); de manera funcional, al desplazarse hacia tareas que requieran mayores capacidades (por ejemplo, diseño o marketing); o de forma intersectorial, que es cuando se aplican las competencias adquiridas en una cadena para desplazarse hacia otro sector (Giuliani et al 2005).

Una de las características del fenómeno de la globalización económica afianzado partir de la década del 90, es la adopción por parte de las empresas transnacionales de un modelo de organización global que implica una integración funcional de las actividades internacionales dispersas (Gereffi, 2001). La integración del comercio internacional está acompañada por una fragmentación de la producción, porque las empresas multinacionales encuentran económicamente conveniente tercerizarla (Gereffi et al 2005); proceso que conlleva el surgimiento de “sistemas internacionales de producción integrada”, “redes globales de producción” o “cadenas globales de valor” (Gereffi, 2001). Este fenómeno determina a la necesidad de analizar la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo a partir de la inserción de un sector específico de la economía de un país en este escenario. Actualmente, las redes de producción globales se parecen a una telaraña de empresas independientes interconectadas. Las empresas del centro actúan como agentes estratégicos, controlando la información relevante, las habilidades y los recursos necesarios para que la red global funcione. Diversos estudios diferencian dos tipos de redes

económicas internacionales: las cadenas productivas dirigidas al productor y las cadenas productivas dirigidas al comprador (Gereffi, 2001).

En las cadenas productivas dirigidas al productor, el liderazgo lo ejercen las industrias de capital y tecnología intensiva transnacionales; conforman subsistemas de producción multilaterales que relacionan a los líderes con subsidiarias, contratistas y subcontratistas.

En las cadenas destinadas al comprador, las grandes firmas comerciales y los fabricantes de los países desarrollados lideran redes de producción descentralizadas a cargo de contratistas radicados en diferentes países en desarrollo. Son propias de las industrias de bienes de consumo mano de obra intensivos como confección, artículos para el hogar y electrónica. El poder de los eslabones centrales se sustenta en su dominio de activos intangibles, tales como marcas, diseño, posicionamiento en el mercado y en capacidades relacionales tales como las técnicas de administración de suministro en cadena, que las vinculan con sus proveedores, con otras empresas con las cuales se complementa en productos o servicios, y en los modos y medios de construir de alianzas estratégicas.

El eslabonamiento de las PyMES en cadenas globales puede contribuir a diversificar las exportaciones, generar nuevos empleos y adquirir nuevas capacidades tecnológicas en consonancia con las mejores prácticas internacionales (Kosacoff et al 2007). La participación en las cadenas productivas y de valor, es un paso necesario para el ascenso industrial, porque coloca a las empresas y a las economías en curvas de aprendizaje potencialmente dinámicas. Desde esta perspectiva, los procesos de jerarquización implican un aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción (Gereffi et al 2005).

### **Procedimientos y datos**

Se describió la conformación de la cadena productiva, se analizaron los principales eslabones, se caracterizó la cadena en función de la Escala Organizacional, la Escala Espacial, los Actores y los esquemas de gobierno, según lo establecido por Sturgeon (2000) y se analizaron las estrategias de jerarquización como forma de lograr una mejor tracción en la cadena. Para la obtención de la información y datos utilizados se recurrió a fuentes primarias y secundarias. Las secundarias corresponden al Ministerio de Economía, a la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, al INDEC, a las asociaciones

gremiales empresariales (FAIMA, CAIMA), encuestas y revistas sectoriales. Cabe señalar que generalmente sus contenidos están planteados desde la defensa de posiciones sectoriales o con fines estadísticos, notándose una carencia de aportes académicos específicos sobre esta problemática. Las fuentes primarias han sido cuestionarios y entrevistas a referentes sectoriales (consultores, industriales, integrantes de organismos oficiales nacionales, federales y provinciales) y las encuestas del sector maderero realizadas por la revista ASORA, especialmente para el eslabón del mueble.

## **RESULTADOS**

### **Conformación de la Cadena Productiva**

Las industrias de tableros conforman un núcleo industrial capital intensivo que se eslabona tanto hacia delante como hacia atrás principalmente con PyMES. Una característica distintiva de esta cadena es que está traccionada por la demanda de PyMES y Micro PyMES fabricantes de muebles, y no por grandes firmas comerciales como es propio de las cadenas destinadas al comprador. Otro aspecto a remarcar es la importancia del rol de los intermediarios mayoristas de tableros industrializados, en la distribución y el financiamiento de una parte significativa de las actividades productivas cadena abajo.

La cadena se inicia en el sector primario conformado por viveristas, forestadores y empresas o contratistas de servicios silviculturales y de transporte dedicadas a movilizar rollos y raleos hasta las plantas. En los tableros de MDF, el abastecimiento se completa con chips de pino de los aserraderos. Las fabricas también compran o producen insumos químicos, revestimientos (laminados plásticos, folios, papeles especiales, pinturas) y energía para producir los tableros. La producción de tableros se orienta en forma directa a las industrias demandantes (muebles, aberturas, molduras) o a través de una cadena de distribuidores y centros de servicios a PyMEs, microPyMEs (carpinterías, construcción) y consumidores finales.

En el caso de la cadena de tableros de partículas crudos, aparece otro eslabón intermedio, los denominados “enchapadores”, que compran tableros crudos y los revisten con rebobinados o chapas de maderas latifoliadas decorativas, de origen nacional o importado.

### **Análisis de los principales eslabones**

Cadena arriba están los productores forestales proveedores de materiales de raleo y rollos de segunda y eventualmente los aserraderos proveedores de chips, desechos y aserrín. En general el

abastecimiento se realiza a partir de los bosques de cultivo de terceros localizados en las cuencas de las plantas; solo hay autoabastecimiento en un pequeño porcentaje.

En la evolución de la industria de tableros industrializados argentina, según Aguerre y Denegri (2004), se pueden diferenciar 3 etapas. La primera, transcurrida durante la década del 60 y parte de los años 70, es coincidente con el proceso de industrialización y crecimiento económico en el marco del modelo de sustitución de las importaciones. La segunda época correspondiente a la década del 80, fue de estancamiento, desinversión y atraso tecnológico frente a la media internacional, en el contexto del proceso de agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. En la tercera iniciada en los 90 y finalizada probablemente con la salida de la convertibilidad, se modifica la estructura del sector a partir de la inversión externa directa (IED) a través de la relocalización de las plantas en las cuencas productivas primarias y de procesos de concentración sectorial, de actualización tecnológica, un aumento de la capacidad instalada, el desarrollo de nuevos productos y la internacionalización de la producción. También se puede señalar una marcada tendencia a la regionalización de las principales empresas. Por ejemplo, Masisa cuenta con 13 complejos industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México y el Grupo Arauco tiene cuatro plantas en Chile, dos en Argentina y dos en Brasil.

En el eslabón de la comercialización, predomina un esquema piramidal, conformado por grandes distribuidores nacionales, un estrato de distribuidores regionales y una base de comercios minoristas. Los grandes distribuidores nacionales compran directamente en las fábricas y distribuyen y financian al resto de los actores cadena hacia abajo. Este modelo de comercialización requiere de importantes inversiones, porque los grandes distribuidores, tienen uno o varios locales situados en diferentes centros de demanda, necesitan de una amplia superficie de exhibición y capacidad de almacenamiento. Además brindan servicios e insumos complementarios y venden adhesivos, herrajes, elementos de fijación, partes e interiores de muebles, destinados hacia los carpinteros y gremios afines. Los grandes distribuidores pueden adoptar un enfoque de comercialización multiproducto y multimarca en el caso de los tableros o multiproducto y de distribución exclusiva de una marca de tableros. Un ejemplo del segundo caso son los “Placa Centro” de Masisa, que constituyen una red de distribuidores y prestadores de servicios que comercializan exclusivamente tableros de esa marca. Los carpinteros y pequeños talleres, al disponer de esta gama de productos, insumos y servicios concentrados en un solo lugar, pueden armar muebles y competir con las fábricas tanto en calidad y variedad. Los centros de distribución y

servicios permiten que el público diseñe y arme sus propios muebles, y en algunos casos han avanzado en la fabricación de muebles listos para armar (RTA). Este proceso generó un nuevo espacio de competencia con las industrias del mueble tradicionales, reduciendo su cuota de mercado. Este efecto negativo sobre las industrias tradicionales se puede atribuir parcialmente a la falta de desarrollo de canales de comercialización alternativos que expandan al mercado como, por ejemplo tiendas por departamentos especializadas en RTA.

El eslabón de carpinterías está constituido mayoritariamente por microPyMES urbanas pero también por establecimientos industrializados. Según las encuesta industriales de ASORA, este eslabón al igual que las industrias del mueble, se vio afectado negativamente durante la década del 90 (convertibilidad) y por la crisis del 2002. Con la recuperación económica en marcha desde el 2003 y especialmente debido al crecimiento de la construcción, la actividad en las carpinterías presenta un nivel alto, constituyendo un importante tractor de la cadena.

La industria del mueble de tableros industrializados, está conformada esencialmente por PYMES urbanas no integradas, desvinculada geográficamente de los eslabones forestal y de la industria de tableros, a excepción las fabricas pertenecientes a Cuyoplacas y Fiplasto. Están radicadas mayoritariamente en los grandes centros urbanos (Santa Fe, Córdoba, Rosario, Gran Bs As, Capital Federal) y existen algunos agrupamientos en localidades medianas del interior. Representan aproximadamente un 70% de la producción argentina de muebles de madera. Su principal canal de comercialización son las tiendas de venta minorista tradicionales, que se estima que canalizan entre un 60 y 70% de la oferta total.

También hay un grupo de empresas especializadas en muebles de cocina, placares y vestidores con un alto nivel tecnológico, cuya calidad superior se sustenta en el uso de herrajes y otros insumos importados; y en la prestación de servicios de diseño personalizados, que les permite ajustar dentro de ciertos parámetros sus productos a las necesidades del público, brindando adicionalmente un servicio de armado y ajuste en obra. Estas empresas han desarrollado canales alternativos de comercialización, a saber: showrooms propios, puntos de atención en cadenas minoristas e hipermercados de productos y servicios para la construcción (especialmente baño, cocina, placares y vestidores) y mueblerías y cadenas de mueblerías especializados en muebles de oficina. Coexisten en este grupo, con un menor nivel de calidad fábricas de muebles de oficina, vanitorys y en general muebles (living, consolas, placares, entre otros) de mediana a bajo costo y

calidad, que se comercializan por otras vías alternativas como cadenas de electrodomésticos y audio y también hipermercados, orientados básicamente a muebles RTA.

### **Caracterización de la cadena**

Escala organizacional: las relaciones son lineales, con eslabonamientos muy concretos en función de cada empresa de tableros analizada. Existe poca interacción entre las grandes firmas.

Escala Espacial: por el origen extranjero de muchas empresas, la escala espacial apunta a una inserción regional vía el MERCOSUR ampliado, pero desde una estrategia de abastecimiento local a través de sus plantas

Actores: los productores primarios son heterogéneos en tamaño, las fábricas de tableros son capital intensivas, el resto de los eslabones son PyMEs con excepciones en la cadena de comercialización, donde hay actores internacionales (Easy, Carrefour, Walt Mart, entre otros).

Esquemas de gobierno de la cadena: en la gobernancia se dan los siguientes casos, i) jerárquico o de integración vertical, correspondientes a las firmas de capital nacional Cuyoplacas y Fiplasto, que constituyen casos de integración hacia atrás y hacia delante respectivamente; ii) relaciones de mercado, es el caso de los minoristas tradicionales. No hay redes de negocios ni relaciones cuasi jerárquicas por la debilidad de los vínculos entre los fabricas de tableros y de muebles y la inexistencia de un eslabonamiento firme con las cadenas de hipermercados internacionales.

### **Discusión**

La debilidad del eslabón de la industria del mueble produce una contradicción, ya que una parte de la producción de tableros se destina a la exportación, en ocasiones hacia mercados extrarregionales, a pesar que constituye una alternativa económicamente inferior a la exportación de muebles. La falta de escala y competitividad de las industrias de muebles de tableros nacionales, se puede atribuir a la inexistencia del agrupamiento de los actores en clusters o distritos industriales, o en cadenas productivas y redes de negocios espacialmente dispersas, pero integradas por un esquema de gobierno. Este contexto impide que este subsector se integre a cadenas de valor globales que le permitan exportar, recibiendo incentivos de aprendizaje e innovación tecnológica. También constituye una debilidad para competir en el mercado interno con los productos brasileños y del SE asiático.

Para contrarrestar estas dos situaciones, la evidencia empírica un aumento de la eficiencia empresarial individual es insuficiente, y que necesario desarrollar una competitividad colectiva, asentada en una estructura social de productores, hecha de cadenas organizativas de empresas compradoras y proveedoras, que permitan una eficiente fragmentación técnica del proceso productivo, y de una sólida interacción entre empresas e instituciones sectoriales privadas, estatales y educativas, que generen programas de capacitación, entrenamiento y procesos sociales y culturales capaces de producir conocimientos en el área de los recursos humanos. Su concreción permitiría la construcción de lazos de confianza y de una identidad común que facilite el desarrollo de actividades de marketing conjuntas en mercados actuales y potenciales, así como la adopción de estándares de calidad comunes, entre otras acciones.

Se han implementado diferentes programas de apoyo a la competitividad de las PyMES en general, tanto desde organismos nacionales como provinciales y federales así como de promoción y asistencia para la exportación. Sectorialmente, se ha creado un foro nacional de competitividad de la madera y del mueble en el ámbito del Ministerio de la Producción de la Nación y en el ámbito privado, se constituyó el Instituto Argentino del Mueble, donde participan fábricas de muebles agrupadas en la Federación Argentina de Industrias de la Madera (FAIMA) y las industrias de tableros. Estas acciones no han logrado impulsar en forma efectiva el surgimiento de cadenas productivas, distritos industriales o clusters de las industrias de tableros y del mueble lo suficientemente competitivos como para eslabonarse con cadenas de valor globales y de esa formar eludir las restricciones impuestas por un mercado doméstico relativamente reducido.

Las causas de este fenómeno parecen confirmar la hipótesis de Petrobelli Y Rabelloti (2005) que sostiene que la mejora de la competitividad de las empresas estaría determinada simultáneamente por las acciones y los esfuerzos realizados por la empresa y por el ambiente en el que operan, y que un entorno con poco desarrollo de economías externas y escasas acciones conjuntas, tiene un impacto escaso o nulo en la competitividad.

Este ambiente, de acuerdo a los autores, esta modelado por 3 factores principales, a saber:

a) La eficiencia colectiva de los clusters y cadenas en las que se inserta la PYME. En Argentina, la dispersión geográfica de las empresas de muebles de tablero incide negativamente de diversas formas: se debilitan los vínculos con las fábricas de tableros; se dificulta la implementación de actividades de cooperación y/o complementación productiva entre empresas y en muchas ocasiones las margina de las acciones y programas de asistencia implementados por los organismos oficiales

y/o las instituciones privadas. Esta situación se traduce en la inexistencia de una cultura común y de lazos de confianza entre los actores.

b) Internacionalmente, el patrón de la estructura de gobierno de este tipo de cadena productiva, se encuadra dentro de las cadenas de valor orientadas al consumidor. Por este motivo, las industrias de tableros argentinas, pese a constituir uno de los eslabones de mayor escala comparativa, tienen poca autoridad para liderarla, máxime cuando han canalizado el abastecimiento de una parte sustantiva del mercado de PYMES, a través de los grandes distribuidores nacionales. Son los grandes comercializadores (hipermercados o cadenas de tiendas especializadas) quienes deberían ejercer un liderazgo cuasi jerárquico, vinculando a las fábricas de muebles entre sí y con otras empresas que se complementan en productos o servicios para mejorar su participación en el mercado doméstico y vincularlos con fuentes de demanda externa (Fleury y Fleury 2000).

c) Las características particulares de los patrones de aprendizaje e innovación del sector. En general las PYMES argentinas, centran sus actividades de capacitación en la mejoras de procesos tecnológicos y en menor medida en el entrenamiento de la de mano de obra. Por su conformación de tipo familiar, son refractarias a adoptar estándares de calidad, a incorporar técnicas de control de calidad y mejoras organizacionales y en su mayoría no se preocupan por desarrollar diseños propios. Esto contrasta con el buen nivel de desarrollo del diseño argentino de muebles presente en exposiciones sectoriales, pero que no alcanza a plasmarse en procesos de innovación de producto a escala industrial, que consoliden una imagen diferenciada del mueble argentino.

Una parte del eslabón de comercialización, los hipermercados y cadenas de tiendas como, por ejemplo Wal Mart, Carrefour, Easy, entre otros está concentrado y podrían influir fuertemente sobre las PyMES del muebles, estableciendo y homogeneizando pautas de calidad para el mercado interno. En la práctica, por su naturaleza internacional, ya han construido cadenas globales de valor con proveedores de Brasil o el SE asiático, transformándose (cuando el contexto es propicio) en importadores de este tipo de muebles. Las cámaras gremiales de la industria del mueble, que por ser representativas de la totalidad de los actores, implementan programas y acciones para el conjunto de las fábricas de muebles, pero no son capaces de generar redes de negocios subsectoriales específicas (por ejemplo muebles de madera sólida, de tableros industrializados para oficina, RTA, entre otros)

Las industrias de tableros, tanto por la desconexión geográfica como por la importancia que le asignaron a la intermediación en el abastecimiento industrial (financiamiento, logística, provisión

de servicios), no construyeron vínculos sólidos como para impulsar el surgimiento de clusters en sus proximidades, que estén en condiciones de insertarse en cadenas globales. Hasta ahora han implementado cuatro estrategias alternativas:

a) desarrollar el mercado interno minorista de tableros: los intermediarios mayoristas constituyen un nexo de gran utilidad para la asistencia a los carpinteros;

b) diversificación hacia otros productos como molduras (Masisa) y pisos flotantes (Karical, Guillermina, Fiplasto y Faplac);

c) integración vertical para producir y exportar muebles (Cuyo Placas y Fiplasto); y

d) eslabonarse con el la industria del mueble de sur de Brasil, que es el principal exportador de Latinoamérica. Tanto Alto Paraná y su controlada Faplac (pertenecientes al Grupo Arauco) como Masisa, poseen fábricas en territorio brasileño y son proveedoras de ese complejo, resultándoles relativamente sencillo integrarse a las cadenas de ese país.

## **CONCLUSIÓN:**

Debido a que esta cadena responde al tipo de cadenas lideradas por los consumidores y que la mayoría de los hipermercados son firmas multinacionales que ya han conformado sus propias cadenas globales actúan como importadores y no como líderes de las cadenas locales, a lo sumo cuando le es conveniente incentivan la sustitución de algún tipo de importaciones.

Las diferentes formas de jerarquización en las cadenas existentes son inducidas o realizadas en forma aislada por algunas firmas de tableros, con el objetivo de traccionar su propia producción. A pesar de los esfuerzos realizados desde los organismos oficiales y las cámaras empresariales, no se han conformado cadenas de valor ni se ha generado una estrategia-país de inserción en cadenas globales de valor, pese a que la mayoría de las empresas de tableros y las principales cadenas de hipermercados son firmas internacionales.

Se puede afirmar que la industria argentina del mueble de tableros industrializados aún no constituye una cadena de valor. Como consecuencia se le dificulta competir contra los productos importados en el mercado interno, en ausencia de medidas de protección y restricciones a las importaciones) y actualmente no está en condiciones de eslabonarse con una cadena global para exportar.

Los fabricantes de tableros, si bien carecen de una capacidad de liderazgo fuerte, podrían actuar como articuladores entre las fábricas argentinas y los compradores internacionales. En este

contexto, más que insistir en la reconversión del sector de industrias del mueble existente, deberían orientar sus esfuerzos a generar nuevos actores en la industria del mueble de tableros industrializados, con capacidad de innovación de productos y calidad acorde a estándares internacionales, en el marco de los eslabones existentes en las provincias de Entre Ríos y Misiones. En este escenario, las empresas de tableros podrían jugar un rol importante en la construcción de clusters constituidos por empresas con potencial para insertarse con su apoyo en cadenas de valor globales. Es altamente improbable que este escenario surja en forma espontánea, o por las acciones de los actores privados exclusivamente, por lo que debería haber una intervención planificada conjuntamente con los organismos sectoriales del estado para generarlo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguerre Martín. y Denegri Gerardo. 2004. La industria de tableros de madera. Su evolución en el marco de la convertibilidad y su situación actual. Revista Realidad Económica N° 202 febrero pp 108- 21. BsAs, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.
- ASORA 2008. Fiplasto inauguró una planta de muebles para armar destinados al mercado externo. Año 12 n° 73 pp 28 - 34
- Fabré P. 1994. Nota metodológica general sobre el análisis de cadenas: utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de políticas. Informe de Capacitación para Planificación Agrícola No. 35, Dirección del análisis de las políticas de FAO, Italia.
- Fleury A. y Fleury M. 2000. Entrepreneurial strategies and competence building: knitting new relationships in the fabric of globalised industry. International Manufacturing Research Symposium, England, Proceedings pp 105-115.
- Gereffi G., Humphrey J. y Sturgeon T. 2005. The Governance of Global Value Chains, Review of International Political Economy, Vol. 12, No. 1, pp 78-104
- Gereffi G. 2001. Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo [en línea]. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Trimestral. [http://www.ejournal.unam.mx/problemas\\_des/problema\\_des\\_index.html](http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/problema_des_index.html)>. ISSN 0071-1675
- Giuliani E., Pietrobelli C. y Rabellotti R. 2005. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. World Development Vol. 33, No. 4, pp. 549–573,

- Kosacoff B. López A. Pedrazzoli M. 2007. Comercio, inversión y fragmentación del mercado global: está quedando atrás América Latina, Roberto Bouzas (ed.), Después de Doha-: la agenda emergente del sistema de comercio internacional, M Pons, Madrid, pp 18-32
- Mance E. 2006. Cadenas Productivas Solidarias. Vinculando. Org. Revista electrónica latinoamericana en desarrollo sustentable. 23/1/2006.
- Palpacuer F. 2000. Characterising Governance in Value Chain Analysis. Rockefeller Foundation Meeting on Global Value Chains Bellagio, Italy, Preparatory note. 9 pp
- Sturgeon T. 2000. How Do We Define Value Chains and Production Networks? Bellagio Value Chains Workshop. Rockefeller Conference Center, Bellagio, Italy
- Takacs E., Toranzos Torino, Rimoldi y Valls C., 2003. Estudio sobre Cadenas Productivas Seleccionadas en la República Argentina. Industria de la Madera y el Mueble. FUNDACION OKITA. 208 pp