

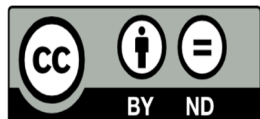
González, Cristian Oscar

“Análisis sectorial de las PyMES del sector maderero del Gran Buenos Aires Periodo 2002-2018” Estudio de caso de pymes de Berazategui, Maderera Lima y Maderera Rosatti

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución – sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

González, C.O. (2020) *Análisis sectorial de las PyMES del sector maderero del Gran Buenos Aires Periodo 2002-2018 Estudio de caso de pymes de Berazategui, Maderera Lima y Maderera Rosatti* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

***“Análisis sectorial de las PyMES del sector maderero del
Gran Buenos Aires Período 2002-2018”***

Estudio de caso de pymes de Berazategui, Maderera Lima
y Maderera Rosatti

ALUMNO: *González, Cristian Oscar*

DNI: *33.409.699*

LEGAJO: *7248*

CARRERA: *Licenciatura en Administración*

TUTORA: *Profesora Saavedra, Laura*

Introducción	Pág. 4
--------------	--------

Capítulo I: Breves Notas conceptuales acerca de las pymes y Contextualización del sector maderero

Conceptualización de las PyMES	Pág. 10
Políticas económicas post crisis 2001 hasta la actualidad	Pág. 11
Una visión general del sector maderero a nivel nacional	Pág. 14
PyMES industriales de la provincia de Buenos Aires	Pág. 17

Capitulo II: Problemáticas del sector maderero y su puesta en diálogo con las madereras Lima y Rosatti

La problemática del sector maderero: su relevancia y supuestos abordados	Pág. 19
Situación de las PyMES industriales madereras	Pág. 21
Ubicación	Pág. 24
Antigüedad	Pág. 25
Cadenas productivas	Pág. 26
Clientes	Pág. 27
Proveedores	Pág. 29
Competidores	Pág. 30
Problemas frecuentes de las PyMES madereras	Pág. 31
Costo de producción	Pág. 31
Logística	Pág. 32
Tecnología, capital físico, humano y desarrollo organizativo	Pág. 33
Proceso inversor	Pág. 34
Financiamiento	Pág. 37
Maquinaria y tecnología	Pág. 38
Recursos humanos	Pág. 40

Capitulo III: Desafíos de las maderas Lima y Rosatti. Recomendaciones y reflexiones finales

Desafío de Maderera Lima y Rosatti desde la perspectiva de los dueños empleados y clientes	Pág. 41
Análisis FODA	Pág. 47
Recomendaciones para un mejor funcionamiento en las PyMES madereras	Pág. 49
Reflexiones finales	Pág. 55
Bibliografía	Pág. 58

Anexos	Pág. 60
Organigrama	Pág. 60
5s	Pág. 62
Manual de procedimientos	Pág. 63
FODA	Pág. 72
Layout	Pág. 74

INTRODUCCIÓN

Las PyMES son una constante a lo largo y ancho de nuestro territorio. Las mismas, son firmas concebidas y administradas en gran mayoría por grupos familiares que alcanzan casi la totalidad del mercado. Como sostienen Texeira y Carvahal (2013), el carácter familiar de los dueños, socios o fundadores repercute directamente en los distintos aspectos de la empresa ya sea a nivel económico, toma de decisiones y los problemas de crecimiento que normalmente atraviesan este tipo de organizaciones. La gran mayoría de estos establecimientos, se destaca por presentar un aspecto empresarial informal que dificulta un crecimiento y sostenerse en el tiempo. Además presentan una mayor flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción y entablan una relación más cercana con los clientes (Texeira & Carvahal, 2013).

Gracias a su mayor sencillez de su infraestructura, como sostiene Chirinos (2011) es más sencillo cambiar de nicho de mercado (donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores del producto o servicio). En este segmento, los puestos laborales son menos estrictos que las grandes empresas y no necesariamente el empleado tiene que estar formado como profesional o tener un oficio que sea acorde al puesto de trabajo. La cercanía de los dueños con el día a día de la organización puede considerarse como una ventaja con respecto a la competencia teniendo en cuenta que la toma de decisiones también es menos compleja y se adapta a un entorno dinámico y cambiante (Texeira & Carvahal, 2013). Enfocan su visión a las necesidades y demandas de los clientes que en sus propias raíces, lo cual muchas veces da lugar a realizar modificaciones a nivel estructural adoptando personal y tecnología acorde.

En cuanto a las desventajas que pueden surgir en este tipo de empresas principalmente no se lleva un control estricto de dinero que ingresa y egresa por lo cual hace que haya desvíos de gastos siendo esto moneda corriente. No cuentan con lineamientos específicos de operación y mando lo cual produce que se generen superposición de puestos, tareas y mando en estas organizaciones (Texeira & Carvahal, 2013). Según el análisis realizado por Ferraro y Goldstein (2011), prácticamente es nulo el acceso al financiamiento por parte del sector financiero lo cual hace imposible obtener un crédito para disponer de lo

que necesite. Otro punto importante es la baja publicidad con la que cuentan por lo que mayormente estas organizaciones pasan desapercibidos por los clientes (Porter, 1985; Rolla, 2017).

Las pymes, que ya venían afectadas por la fase de caída y recesión industrial de 2016-2019, son las más fuertemente afectadas por la crisis sanitaria debido a la interrupción de actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda (Kulfas, 2020). En la actualidad, la situación económica impactó muy fuerte en todo el rubro maderero donde se ve un marcado descenso de las ventas, incluso las microempresas de madera al no generar una rentabilidad que les permitiera seguir en pie, decidieron cerrar por no poder solventar los elevados costos de producción junto a la suba de tributos. Al margen de la situación actual y de atravesar distintas políticas económicas desde el 2002 al 2018 que fueron más favorables a la industria en varios años pero en otros las han perjudicado, se pone énfasis cuando las empresas tenían una mayor demanda de sus productos, servicios, mayor rentabilidad y las empresas no eran capaces de ir re adaptándose a los nuevos cambios tecnológicos, innovaciones, realizar inversiones e impactos sociales que se vienen implementando con el correr del tiempo.

Este sector, principalmente las PyMES, han quedado desactualizadas respecto a las grandes empresas madereras quienes implementan una eficiente gestión con lo que respecta a servicio-producto. Antes los clientes elegían una organización por historia o referencia en el rubro, sin embargo, actualmente se generó una competencia en el rubro lo que implica que los clientes resignen calidad por precio, esto ve afectado directamente a la maximización de beneficios que quieren obtener las empresas.

Varias organizaciones en la zona de Berazategui se presentan como una SRL, es decir, *“un tipo de sociedad a responsabilidad de los propietarios que limita a su participación en el capital, por lo cual no responden a los socios con su patrimonio personal”* (Marco, Loguzzo, Fedi, 2013).

Por otra parte, muchas empresas madereras también se presentan como una SA, es decir, *“aquella sociedad de tipo capitalista, especialmente diseñada para la participación de un gran número de*

socios, y de carácter mercantil cuyo capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente” (Marco, Loguzzo, Fedi, 2013).

El presente trabajo tiene por objetivo analizar las principales características de las PyMES industriales en el Gran Buenos Aires, las cuales pertenecen a la cadena de valor de madera y muebles, a los fines de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del segmento en particular y proponer algunas recomendaciones en el tema.

Las organizaciones con las cuales se realizaron los estudios de campo Fueron Maderera Lima SRL, ubicada en Camino General Belgrano 3530, Ranelagh partido de Berazategui siendo ésta una empresa de índole familiar la cual es administrada por los hermanos Carlos y Félix Lima desde el año 1982 hasta la actualidad siendo una de las primeras madereras ubicadas en el partido de Berazategui, con el paso de los años y el crecimiento continuo que tuvo se ha convertido en una de las más importantes de zona sur por su infraestructura teniendo un amplio showroom y dos depósitos de 1000 m² para acopio de mercadería brindando según su dueños calidad y servicio siendo este último punto sujeto a análisis más adelante.



(Fuente: foto extraída de [google.com/madereralima](https://www.google.com/maps/place/Maderera+Lima))

La segunda organización analizada es Maderera Rosatti S.A. ubicada en Avenida Mitre esquina 22, Berazategui. Organización en la cual sus cuatro hermanos Jorge, Omar, Norberto y Alfredo Rosatti son los responsables de llevar adelante la empresa familiar que data del año 1985 siendo de las empresas del rubro maderero más antiguas del Partido y considerada una de las más importantes. Respecto a su infraestructura han realizado modificaciones para ampliar el showroom y parte del depósito lo cual sirvió para tener un acopio mayor de stock,

además tienen como objetivo satisfacer las necesidades del cliente en calidad y servicio tema para el análisis en este trabajo.



(Fuente: foto extraída de [google.com/madererarosatti](https://www.google.com/maps/place/MADERERA+ROSATI))

El objeto de estudio se centra en analizar los problemas que implican no solo para estas organizaciones sino también para la mayoría de las empresas, para que puedan generar un crecimiento sostenido en el sector maderero. A partir de ello, se busca brindar una serie de herramientas, estrategias y recomendaciones que le permitan a las empresas lograr tener una mayor eficiencia organizacional para evolucionar, crecer y sostenerse.

De este modo, el propósito del trabajo estará destinado a visibilizar las empresas del rubro maderero para lograr descifrar los problemas a nivel local, cuáles son sus características y problemas en común para poder analizarlo, evaluarlo y proponer recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.

Los diagnósticos por cadena de valor no se agotan en la visión micro de la empresa. Asimismo, según Munro y Savanti (1998), se considera que las PyMES industriales son aquellas que emplean entre 10 y 200 ocupados, excluyéndose de esta manera a las micro y grandes empresas. Es importante entender que no se contemplan a las empresas que realizan actividades primarias, comerciales y de servicios, que también generan valor dentro de la misma cadena. La Federación Argentina Industria de la Madera y Afines de aquí en adelante, las denomina PyMES industriales de la cadena de madera y muebles (FAIMA, 2018).

Como lo define Michael Porter (1985), “...una cadena de valor está formada por múltiples relaciones productivas y comerciales entre empresas independientes que forman parte de un proceso por el cual los productos y/o servicios de una de ellas se transforman en insumo productivo o comercial de otra...”. Los productos de madera, en general, son utilizados como insumos por el sector de muebles y por la construcción. Además entienden que buena parte del desempeño de la misma se interrelaciona con el de sus clientes y/o proveedores. El siguiente análisis sectorial inicia con la descripción de la cadena, considerando el mercado a nivel nacional para luego focalizar en el contexto provincial, finalmente se concluye con la síntesis de resultados del análisis de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles en el Gran Buenos Aires.

El trabajo de campo se desarrolla a partir de fuentes de datos secundarias cuantitativas y mediante entrevistas a los dueños de las dos madereras bajo análisis, a un total de 22 empleados (12 de Maderera Lima y 10 de Maderera Rosatti) y a 6 clientes, 3 por cada empresa analizada, que nos permitirán, junto con un análisis pormenorizado de bibliografía especializada, proponer herramientas para un crecimiento sostenido, en especial a las PyMES del sector maderero, considerando lograr un mejor desempeño para afrontar los problemas o limitaciones que se pueden presentar en el entorno y afectar de manera directa a las empresas de nuestro objeto de estudio.

A modo de realizar una investigación minuciosa, se establecieron parámetros específicos y un análisis F.O.D.A. para enfocarse solamente en los factores claves para el éxito de las empresas del sector maderero. El cual resalta las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (Navarro Kaplan, 2011). El mencionado análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos en los cuales una empresa es participe de las decisiones y establecimiento de las mismas, por otro lado, la parte externa, mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado que está inserto.

El análisis abarca desde el año 2002 (post crisis) al año 2018 debido a que en este periodo las organizaciones comienzan a presentar problemas similares, producto a un estancamiento en su expansión muy rápida en muchos casos pero sin poder sostener ese crecimiento y, además, posicionamiento en el mercado, ya que no logra fortalecer su marca con los clientes, además de una marcada baja en su ventas.

Para concluir con la introducción, cabe destacar que el presente trabajo se divide en tres grandes capítulos; el primero hace referencia a notas conceptuales acerca de las pymes y Contextualización del sector maderero donde se habla sobre la política económica post crisis del 2001, además se observará una visión del sector a nivel nacional y luego puntualizamos en las pymes de la provincia de Buenos Aires en especial las analizadas. El segundo capítulo abarca las problemáticas del sector maderero, analizando similitudes y problemáticas de las madereras seleccionadas. Para concluir, el tercer y último capítulo de este trabajo se enfoca en desafíos de las maderas realizando recomendaciones y reflexiones finales para entender mejor los problemas que tienen las pymes madereras para luego exponer un plan de acción proponiendo mejoras a nivel sectorial ya que es una constante en todas las pymes las mismas o similares problemáticas

CAPÍTULO I

Breves Notas conceptuales acerca de las pymes y Contextualización del sector maderero

Dado que se aborda un estudio de caso centrado en pymes, en este ítem se presenta brevemente un acercamiento conceptual sobre definiciones centrales en torno a lo que refiere una organización en primer lugar y luego en torno a las pymes

Para que una organización pueda caracterizarse como tal es necesario que tengan reglas o normas que regulen el comportamiento del mismo, estableciendo funciones y responsabilidades. Cuando se habla de una organización, se habla de personas o relaciones sociales dentro del ámbito organizacional. (Marco, Loguzzo, Fedi, 2013).

Dichos autores consideran que para hablar de una organización se necesitan que se cumplan ciertas características específicas:

- Todas son formaciones sociales, las cuales están bien diferenciadas quienes forman parte de la misma y quiénes no.
- En el interior de la misma se refleja una diferenciación de las funciones, esto es primordial para que no haya una superposición de tareas y mandos.
- Todas las organizaciones están orientadas a fines específicos, que implica esto buscan un lucro y maximizar sus beneficios.
- Por último, todas presentan una configuración racional teniendo en cuenta estos fines específicos.

A continuación, se detallan a las pymes según los autores Fedi, Marco y Loguzzo (2013). Según su naturaleza se las denomina:

- Con fines de lucro: Estas empresas buscan maximizar beneficios a costa de la actividad realizada.

Según su propiedad se las denomina:

- Sociedad de responsabilidad limitada (SRL): La responsabilidad de los propietarios se limita al capital que aportaron para la constitución de la organización.

Según su forma jurídica:

- Sociedad Anónima: La sociedad anónima (SA): es una forma de organización de tipo capitalista muy utilizada entre las grandes compañías. Todo el capital se encuentra dividido en acciones, que representan la participación de cada socio en el capital de la compañía.

Las organizaciones analizadas que predominan en la zona de Berazategui según su conformación son S.R.L. y S.A.

Según el origen, analizamos que las empresas son de:

- Capital Nacional: Los capitales son aportados por agentes nacionales

Según su tamaño, podemos llegar al siguiente análisis:

- PYMES: En Argentina según la resolución 50/2013 el Ministerio de Industria de la Nación, establece las siguientes categorías de tamaño establecido mediante la Ley 25.300 donde se agrupan en un solo grupo las microempresas, pequeñas y medianas empresas en una sola categoría según su facturación anual (Marco, Loguzzo, Fedi, 2013)..

Según su localización encontramos las distintas formas en las que pueden aparecer:

- Locales o regionales: Son organizaciones que se encuentran en una región o localidad determinada. Normalmente esto ocurre con las PyMES.

POLÍTICA ECONÓMICA POST CRISIS 2001 HASTA LA ACTUALIDAD

Aquí se aborda sucintamente la política económica post crisis 2001 hasta la actualidad dado que ello es clave en la dinámica y desarrollo de las pymes las cuales han sido favorecidas por las políticas económicas internas tomada por el Gobierno Nacional de turno para el fuerte crecimiento industrial y en especial de las pymes fomentando el consumo

interno y la fuerte alza del poder adquisitivo de la población lo que generó una mayor demanda de todo tipo productos y un exponencial en el crecimiento en las pymes argentinas. La crisis económica internacional impactó en la economía de nuestro país, esto implica una baja en el consumo interno de la población lo que ocasiono una baja en la rentabilidad de las pymes quienes empezaron a tener los primeros problemas económicos post crisis por la suba de los costos y materias primas generados por la depreciación de la moneda e inflación de nuestra economía.

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), *“la economía argentina creció un 94% entre 2002-2011”*, lo que representa uno de los patrones de crecimiento económico más rápidos en el “hemisferio occidental” y en todo el mundo. Existen dos corrientes económicas de aproximación a la recuperación argentina que buscan explicar el sorprendente giro de los acontecimientos. En esta sección, se revisan y analizan los datos y argumentos de estos dos puntos de vista no ortodoxos acerca de Argentina con la intención de ofrecer una síntesis crítica (Arceo, González, Mendizabal, 2010).

El nuevo modelo rechaza regresar al proteccionismo (Industrialización por sustitución de importaciones) del “viejo desarrollismo”; que propone un papel activo del Estado, apoyando las empresas nacionales competitivas a través de la industrialización impulsada por las exportaciones y crea oportunidades de inversión para el sector privado.

La evidencia apunta a una transformación desigual de la actividad industrial después de la devaluación de 2002. Una reversión de *“prolongada desindustrialización”* abrió el camino a la recuperación industrial (Arceo, González, Mendizabal, 2010). Esta expansión fue notable en su duración y no se limita a la producción de derivados de recursos naturales de consumo intensivo (alimentos, bebidas). El mejor desempeño de la industria manufacturera en el periodo 2001-2005 se debió a un “efecto de rebote” de las exportaciones industriales provocadas por bajos salarios, aumento de los precios y alto nivel de “capacidad ociosa”.

La literatura académica señala dos factores principales responsables de la recuperación: políticas internas y demanda externa.

El primer punto de vista, que coincide con el keynesianismo, enfatiza la contribución de las políticas domésticas en la recuperación “*resultado de la demanda*”, en especial el consumo y la inversión interna (Arceo, González, Mendizabal, 2010). Este enfoque es una respuesta al abandono de la idea de que el caso argentino es producto de la demanda externa y el auge de productos básicos originado por la elevación de los precios de exportación de productos agrícolas, en especial soja (Kantis, 1998). Primero, rebaten el principio neoliberal de que una “*política fiscal estricta*” es “*clave para resolver la crisis económica*”, el llamado sistema de convertibilidad desarrollado con base en una política monetaria restrictiva, pero con un “*endeudamiento internacional*” excesivo y una “*deuda pública insostenible*” (Arceo, González, Mendizabal, 2010).

En segundo lugar, las políticas expansivas con cierto grado de prudencia fiscal impulsaron el crecimiento del producto interno bruto (PBI) a pesar de la capitalización de Argentina con base en la exportación de bienes de consumo: “Mayores impuestos, redistribución y gasto en favor de los pobres, programas de creación de empleo, una política monetaria más laxa con particular atención a un tipo de cambio competitivo” refuta la hipótesis de que la recuperación requiere una dolorosa política fiscal restrictiva (Arceo, González, Mendizabal, 2010).

Durante el último lustro la economía no tuvo el dinamismo del periodo 2003-2007 debido al impacto de la crisis internacional, la ausencia de un plan de desarrollo de mediano o largo plazo y los límites del modelo a causa de la restricción externa. Desde esa fecha, el crecimiento fue más lento, irregular e incluso hubo años de recesión; el excedente del comercio exterior había disminuido y llegó a ser negativo; la industria estaba estancada por la caída del consumo y tenía limitaciones para importar por las restricciones a utilizar divisas.

A pesar de la recuperación, Argentina está sintiendo la presión que la crisis financiera mundial impone al Estado, tales como la depreciación de la moneda, el desequilibrio en la cuenta corriente, el aumento de las desigualdades y la vulnerabilidad externa (puntualmente por la disminución de las reservas de divisas y la contracción del mercado mundial). El aumento de la inflación amenaza la recuperación salarial real de la mano de obra, que puede llevar a un conflicto con los sindicatos respecto a las políticas económicas clave.

UNA VISIÓN GENERAL DEL SECTOR MADERERO A NIVEL NACIONAL

En este apartado, se explican los distintos eslabones del sector maderero en Argentina: primario, industrial y comercial. Además se muestra como se distribuye las plantaciones en todo el país y como la mano de obra impacta en las pymes del sector a nivel nacional y específicamente en la provincia de Buenos Aires.

Dentro de la cadena de valor de madera y muebles, se podrá distinguir:

– **La Actividad Primaria:** corresponde al sector de la silvicultura, donde se realiza la forestación y extracción o corte de rollizos, los cuales pueden provenir tanto de bosques nativos o implantados. (FAIMA, 2018)

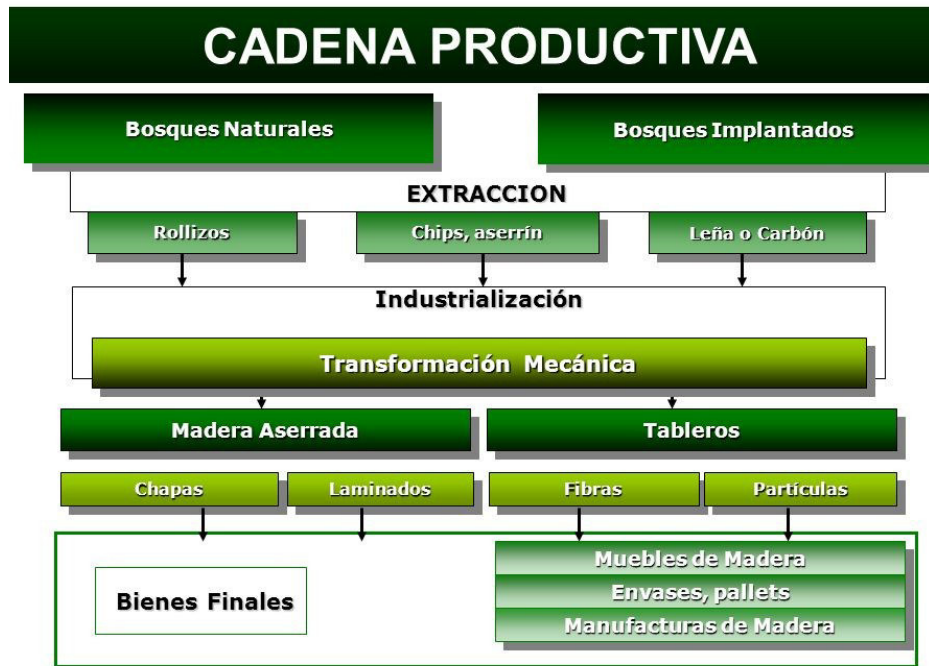
– **La Actividad Industrial:** Se relacionada con la actividad industrial o secundaria, puede sub dividirse en otros dos tramos:

i) *la industrialización primaria*, que comprende los procesos de aserrado, laminado, faqueado y compensado de la madera.

ii) *la industrialización secundaria*, que incluye los productos de madera (la producción de envases de madera, tableros, aberturas, pisos, entre otros) junto con la fabricación de muebles y demás productos elaborados principalmente con madera.

A este proceso productivo también se incorporan insumos tales como los distintos subproductos del procesamiento mecánico de la madera, los acabados, la tapicería, los abrasivos, los adhesivos y los herrajes entre otros. (FAIMA, 2018)

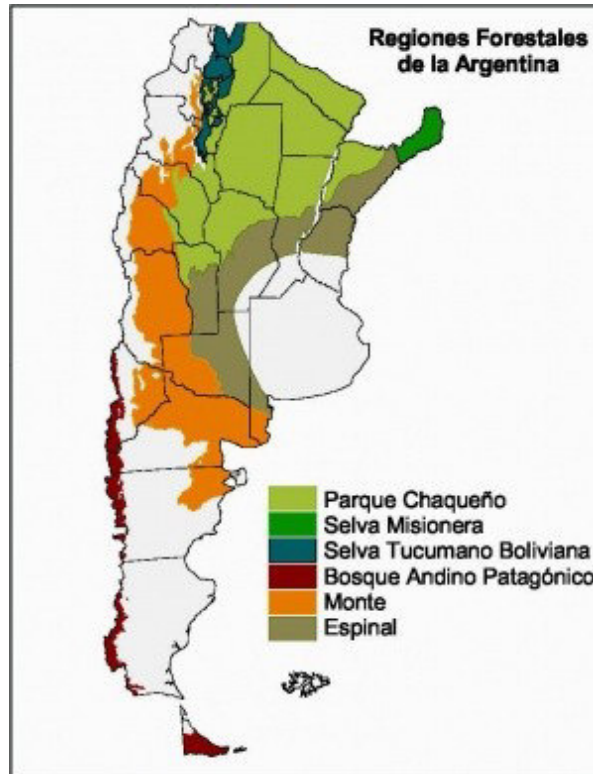
– **La Actividad Comercial:** Finalmente, el tercer eslabón lo constituye la comercialización de estos productos; mientras que, a lo largo de dicho proceso participan una amplia variedad de servicios tales como logística, diseño, marketing, entre otros. (FAIMA, 2018)



(Fuente: elaboración propia, en base al informe de la FAIMA (2018) e INTI (2019)).

En nuestro país, la extracción de madera de bosques implantados, aporta cerca del 80% de la madera utilizada, las mismas provienen principalmente de las provincias mesopotámicas de Misiones, Corrientes y Entre Ríos. Mientras que la extracción de madera de bosques nativos, participa con alrededor del 20% restante, proveniente de varias regiones tales como Misiones, Chaco, Tucumán y de la región Patagónica. El eslabón industrial de madera y muebles utiliza como materia prima el 36% de los rollizos producidos. La elaboración de productos de madera se localiza cerca de las principales zonas de extracción de rollizos, principalmente en Corrientes y Misiones debido a economías de localización asociadas a los costos de transporte; mientras que las productoras de muebles se localizan principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, cerca de los centros de consumo (FAIMA, 2018).

A continuación observamos el mapa forestal argentino donde se se pueden apreciar todas las zonas de plantación que hay en el país.



(Fuente: extracción: www.faima.org.ar)

La industria maderera es intensiva en mano de obra, integrada principalmente por pequeñas y medianas empresas; siendo una importante generadora de empleo en el caso de algunas economías regionales. Es así que la ganancia de la cadena de madera y muebles se basa principalmente en la incorporación de valor a través de distintas técnicas de diseño e innovación tecnológica con el apoyo del INTI y FAIMA (Federación Argentina de la Industria Maderera Argentina). Sin embargo, este encadenamiento productivo presenta un bajo nivel de desarrollo en nuestro país, con deficiencias importantes en materia tecnológica, desarrollo institucional y organización industrial, derivando en una débil inserción exportadora. Según los estudios de FAIMA (2018) e INTI (2019), el sector de Madera y productos de madera y Muebles, representa alrededor del 2% del VBP (Valor Bruto de Producción) industrial, del cual el 60% del mismo corresponde a Muebles.

Al analizar la evolución de los precios y las cantidades se encuentra que durante el período 2002-2010: 2010-2018, ambos periodos según las investigaciones realizadas por FAIMA (2018) e INTI (2019), mostraron un desempeño favorable con un crecimiento de volúmenes promedio del 37% en Madera y productos de madera y del 93% en Muebles. Pero a partir del 2015 hasta la actualidad hubo un

estancamiento, solo un pequeño repunte en el año 2017 luego 14 meses de caída seguida en el sector llegando a niveles de producción registrados únicamente en la crisis del 2001 (FAIMA, 2018).

Por otro lado, los precios de la rama Madera y productos de madera aumentaron desde el 2002 al 2018 un 234% y de Muebles un 164% respectivamente (FAIMA, 2018). Finalmente, como lo han analizado Arceo, González y Mendizabal (2010), el crecimiento del empleo fue superior en este último sector durante el período 2003-2007. En la provincia de Buenos Aires, si bien se presentan la mayoría de los eslabones de la cadena de valor, se destaca la presencia de los más avanzados y que permiten añadir un mayor valor agregado, los muebles. En la Provincia de Santa Fe, se encuentra el polo maderero industrial más importante del país, conformado por unas 400 empresas localizadas en las ciudades de Esperanza, Cañada de Gómez, Rafaela, San Jerónimo Norte y Avellaneda (FAIMA, 2018).

PYMES INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

El presente apartado se centra en el análisis de los eslabones de la parte productiva de la cadena de valor de madera y muebles en los que tienen participación las PyMES industriales de la provincia de Gran Buenos Aires. Todo ello atravesado con una visión multisectorial. Así, el objetivo de brindar información cuantitativa y cualitativa sobre estas empresas; permitirá entre otras cosas, poder evaluar su aporte actual y potencial para aprovechar las oportunidades brindadas por el mercado.

A continuación, se presentan las características más relevantes de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles en Buenos Aires, con el objetivo de que el diagnóstico contribuya a enriquecer la toma de decisiones públicas y privadas. Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles se encuentran mayormente concentradas en la región Gran Buenos Aires, donde se localizan más de 100 empresas del rubro y un polo maderero en la zona de Berazategui en cual consta de 15 empresas, suman aproximadamente el 80% de concentración del total de la provincia (FAIMA, 2018). Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles son empresas relativamente jóvenes y presentan un menor grado de formalidad jurídica y de desarrollo organizativo que sus pares provinciales y nacionales (FAIMA, 2018). Sin embargo, muestran una alta afiliación a cámaras

empresariales y algunas formas de asociación con otras firmas en algunos casos más auspiciosas que en las experiencias provinciales, aunque la asociación con clientes y/o proveedores es escasa. Presentan una baja inserción en los eslabones industriales intermedios de la cadena (FAIMA, 2018).

Los principales mercados de venta y de insumos, al igual que como ocurre a nivel provincial, se encuentran a amplias distancias (mayormente entre 50 y 500 km). No obstante, enfrentan mayores costos logísticos, lo que podría implicar importantes obstáculos para este grupo de firmas. Otro aspecto a señalar como lo ha realizado Kantis (1998), es la débil o escasa inserción internacional que presentan estas firmas. Es decir, por un lado, existe un bajo número de empresas que exporta, y a su vez, las ventas de dichas empresas al exterior representan un porcentaje muy bajo de la facturación, siendo considerablemente inferior a nivel provincial y nacional. Asimismo, las firmas de la cadena presentan maquinarias de más de 20 años de antigüedad y sin el mantenimiento adecuado, si bien parte de esto se corresponde con un problema que se presenta en todo el segmento PyMES industrial argentino (INTI, 2019). Por último, como lo han analizado Ferraro y Goldstein (2010), las firmas de esta cadena se ven aquejadas por los mismos problemas que afectan en general al segmento PyMES: la dificultad de acceso al financiamiento bancario y la insuficiencia de recursos humanos calificados; pese a esto último, no han realizado esfuerzos significativos de capacitación.

CAPITULO II

Problemáticas del sector maderero y su puesta en diálogo con las madereras Lima y Rosatti

LA PROBLEMÁTICA DEL SECTOR MADERERO, SU RELEVANCIA Y SUPUESTOS ABORDADOS

La problemática propia de las madereras, particularmente en la zona de Berazategui, se deriva principalmente en presentar estructuras organizacionales informales que impide el crecimiento de las mismas. A través de ser manejadas por sus dueños quienes no tienen los conocimientos estratégicos y específicos para tomar las decisiones necesarias para afrontar buenos o malos momentos de la organización. Esto pasa en casi todas las empresas PyMES que son administradas únicamente por sus dueños o familias siendo este motivo muy significativo haciendo que impida a la empresa se logre posicionar definitivamente en el mercado como organizaciones líderes en su rubro, además tienen a tener una visión limitada de desarrollo y expansión para comercializar sus su productos y servicios.

La pregunta disparadora con la cual se trabaja para analizar la problemática será: ***¿Cuáles son las posibles causas en las PyMES del rubro maderero para no lograr un crecimiento sostenido?***

En primer lugar los dueños de las empresas no toman conciencia que a través del paso del tiempo fueron quedando desactualizadas, la cual deja ver a corto plazo la posibilidad no solo de no crecer sino de quedar aislado en la competencia del mercado maderero. Esto se vincula fuertemente con una negativa a realizar inversiones para mejorar su imagen e infraestructura. Lograr tener una mayor difusión en el público ya sea cliente o buscar potenciales, además de poder mejorar tanto en calidad como en servicio. Se busca poder establecer una estrategia de organización y comercial acorde y correcta a los tiempos actuales que puedan otorgarle una mayor potencialidad de nuevos clientes.

En segundo término, uno se encuentra con la falta de un profesional que se encargue de establecer cuáles son las prioridades a tener en cuenta y defectos para que las empresas trabajen de forma

eficiente, además capacitar al personal tanto en atención al cliente, administración, ventas y producción. Por lo cual las organizaciones carecen de un organigrama y departamentalización de sectores.

En tercer lugar, se observa una constante en las PyMES y por sobre todo en el sector maderero no solo en la zona de Berazategui sino en todo el país, su constitución de estructura organizacional informal (Texeira & Carvahal, 2013) esto genera que no tengan los profesionales especialistas necesarios para que se desarrollen planes de desarrollo organizacional adecuados a las necesidades de cada empresa a mediano y largo plazo, dichas mejoras se podrán ver en este trabajo académico.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se considera que este desconocimiento hace que las empresas madereras, no logren integrarse a un mercado económico competitivo quedando relegado o compitiendo con pequeñas o micro empresas madereras, los cuales hacen que dichas organizaciones no puedan integrarse a nuevos proyectos o convenios con otras firmas para obtener una mayor rentabilidad y un prestigio a nivel empresarial. Por otra parte, al no realizar un estudio de mercado, no se puede obtener información concreta sobre un relevamiento de precios con respecto a la competencia (Porter, 1985). Esto produce efectos negativos, ya que ocasiona pérdidas de clientes potenciales, pérdida económica, poca atracción a inversionistas y relegamiento en el mercado maderero.

En lo que respecta a la relevancia del problema, cabe resaltar que las economías regionales y de países en vías de desarrollo, las PyMES son un motor fundamental generando prácticamente la totalidad de empleos formales y también los informales (Kantis, 1998). Lo que se espera en estas organizaciones es ir incorporando innovaciones tecnológicas y lograr ser parte de un mundo integrado. Para esto, cada firma debe tener las herramientas necesarias para sostenerse en el tiempo o adaptarse a los nuevos cursos económicos del nuevo siglo para lograr el cometido que cada una busca como organización: aumentar sus utilidades.

Para que esto sea posible y viable se tiene que hacer un estudio de las organizaciones, qué relación tiene con clientes y proveedores, problemas generales del sector lo cual afecta a la mayoría de las

empresas del rubro, analizar su entorno junto a los competidores directos, satisfacer necesidades de bienes y servicios al público destinado y lograr un mayor ingreso monetario a la organización estableciendo las herramientas necesarias adecuadas a las nuevas formas de ventas y difusión de la actualidad. Además de acompañar con políticas públicas eficientes para el crecimiento esperado.

Por último, se detallan los supuestos que giran en torno a la problemática abordada en este trabajo. La hipótesis del trabajo considera que las organizaciones presentan problemas en la formalización y organización de estrategias a mediano y largo plazo siendo esto uno de los deficientes problemas debido a ciertas variables a tener en cuenta como por ejemplo: políticas económicas a nivel macroeconómico que afecta directamente al sector lo cual hace prácticamente nula la inversión en el mismo; la inflexibilidad de los dueños de la organización; su desactualización respecto a estrategias comerciales; la falta de asesoramiento profesional en ciertas áreas, informalidad en decisiones y puestos de trabajo y la ausencia de inversión en maquinarias de uso diario.

En segundo lugar, una superposición del trabajo en áreas como gerencial tomando principalmente las decisiones de la empresa, además de atender la parte administrativa y ventas. Esto no permite atender dichas falencias, así como una falta de personal capacitado, para los sectores con superposición y maquinarias de producción muy viejas o sin el mantenimiento que son necesarios.

Para finalizar, se considera además que esto también está derivado de la estructura fuertemente informal que presentan las organizaciones lo que responde a la ausencia de un asesoramiento en la planificación estratégica de las empresas que sirvan de guía a todos los sectores estratégicos, tácticos y operativos dentro de las empresas para lograr los fines preestablecidos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES INDUSTRIALES MADERERAS

En el presente punto se analizan de manera comparativa las principales características de las PyMES industriales En el Gran Buenos Aires, especialmente en la zona de Berazategui, quienes pertenecen a la

cadena de valor de madera y muebles. Ello se realiza sobre la base de la información relevada tanto por el INTI¹, Ministerio de Producción y Trabajo, como por el Observatorio de la Industria Maderera y Mueblera² y FAIMA³ (OIMyM).

Se comparan así, las principales características de las pequeñas y medianas empresas industriales de Gran Buenos Aires que forman parte de la cadena de madera y muebles con los resultados observados a nivel provincial y nacional tales como: ubicación, tamaño, antigüedad, empresas familiares, cadenas productivas, clientes, proveedores, competidores, segmentación de mercado, gestiones comerciales, costos y logísticas. A partir de esta información sea posible individualizar tanto las cuestiones que son específicas a la cadena de valor bajo estudio y que por lo tanto, requieren atención especial por parte de los actores locales, como aquellas que presentan rasgos comunes con las empresas de la Provincia y/o del resto del país, pudiendo de esta manera ser abordadas en un nivel que supere el ámbito de la cadena en cuestión.

La producción del bloque de madera y muebles se contrajo un 15,1% en la segunda mitad del año 2018. La industria del mueble es el segmento más afectado, mostrando una baja del 20% en su nivel de producción, mientras que la producción de madera cayó 4%. La caída del consumo es el principal factor que explica esta dinámica recesiva (FAIMA, 2019).

Estos datos cierran el peor primer semestre desde la crisis del 2002 en cuanto nivel de producción en el tramo mueblera. A su vez, los datos revisados para 2018 corrigen a la baja la caída anual, que fue de 10%. El sector de madera y muebles muestra un volumen de producción 13% inferior al 2015 (FAIMA, 2019).

El bloque presenta una dinámica heterogénea hacia adentro. Mientras que las principales urgencias se observan en el rubro muebles y en el segmento de aserraderos pequeños (PyMES; los grandes jugadores del sector amortiguan el ciclo en base a oportunidades de

1 INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial es un organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Se encarga de generar y estudiar desarrollo tecnológico para PyMES

2 OIMyM: Organismo encargado de realizar estudios en el sector foresto-industrial a nivel nacional que depende de FAIMA

3 FAIMA: Federación Argentina Industria Madera y Afines, organismo que representa a nivel nacional el sector industrial maderero

exportación abiertas para la actividad primaria y primeros eslabones de la cadena de valor (Observatorio Industrial de Mueble y Madera, 2019).

Si bien las perspectivas para el tercer trimestre se enfocaban en que la crisis encuentre su piso, cimentada en los estímulos al consumo que imprimió la baja de tasa Ahora 12, su extensión de lunes a domingo y la inclusión de muebles, colchones y materiales de construcción en el catálogo de venta de supermercados bajo este programa; el nuevo episodio cambiario dota de incertidumbre los próximos meses, por su impacto en la inflación, el consumo y los costos. Tengamos en cuenta que según estudios de la FAIMA (2019) desde mayo de 2018 se viene registrando 7 meses de caída consecutiva, empeorando la ya difícil situación que atraviesa el sector,

Para dimensionar la importancia que tiene el sector a nivel macro en nuestra economía, su VBP (Valor Bruto de Producción) en el año 2018 fue de USD 4.922 Millones, esto equivale al 3,8% VA (Valor Agregado) del sector industrial argentino (FAIMA, 2019).

Teniendo en cuenta la magnitud de estos datos, el número de empleados ya sea formal e informal del sector suma un total de 110.677, de los cuales 41.977 (38%) están registrados y 68700 (62%) trabajan de manera informal. Si tenemos en cuenta que este rubro en general no se piden especificaciones técnicas o estudios para poder trabajar, es uno de los que presenta el mayor número de trabajadores no registrados (FAIMA, 2019).

Los datos obtenidos de las empresas de la zona de Berazategui nos indican que esta tendencia se da la misma manera ya que sobre el total de personas trabajando el 0,5% (553 empleados) corresponde al área de Berazategui. Dentro de este grupo de trabajadores, Maderera Lima cuenta con 9 empleados de los cuales 3 (33%) solamente están registrados, los otros 6 (67%) empleados no lo están. Situación similar ocurre en Rosatti donde cuenta con 12 empleados donde 4 están registrados (41%) y los otros 7 (41%) empleados trabajan de manera informal. De la misma forma se da en las otras madereras de la zona donde mayormente tienen un promedio de 5 a 10 empleados donde menos de la mitad está registrado.

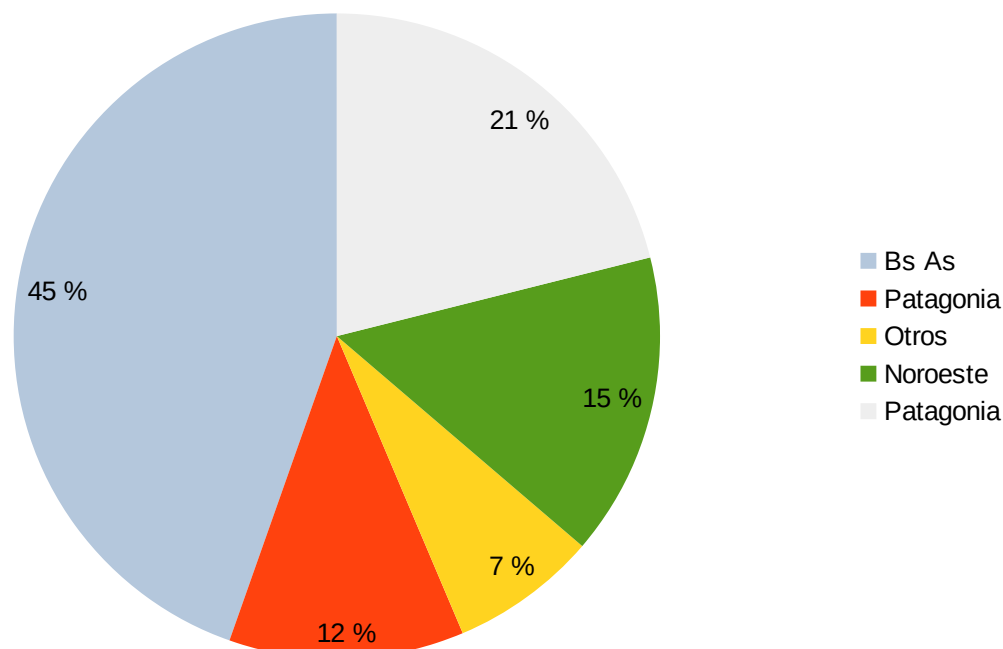
A continuación, se abordarán distintos puntos analizados en los cuales se hará una síntesis con un cuadro descriptivo para entender el siguiente análisis de sector maderero.

ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
Ubicación	Predominan Mesopotamia, Gran Santa Fe y Gran Buenos Aires
Antigüedad	Promedio 30 años
Cadena productiva	Muy pocas se relacionan con otras cadenas, en Berazategui solo el 10%
Clientes	Predomina comercio mayorista
Proveedores	Mayormente están a mas de mil kilómetros
Competidores	Se encontraron muchas micro pymes que no llegan a competir en precios y productos con las pymes
Problemas	Costo de producción y logística
Proceso inversor	Inversión hasta 2010, luego fue nula
Financiamiento	Poco acceso a créditos públicos y privados
Maquinaria	Promedio de antigüedad 20 años
Recursos humanos	Más del 50% no está capacitado para su puesto de trabajo

UBICACIÓN

Cuando se analiza la distribución territorial de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles se observa una concentración en la región Buenos aires, con el 45% de las empresas y en segundo lugar, en la región Mesopotamia, que participa con el 21%. Luego, en las regiones Noroeste, y Patagonia localizan, con participaciones menores, el 15, 12 y otras regiones 7 % de las empresas, respectivamente.

Gráfico 1.
PyMES industriales de la cadena de valor de madera y muebles por región geográfica



(Fuente: Elaboración propia en base a FAIMA, 2019)

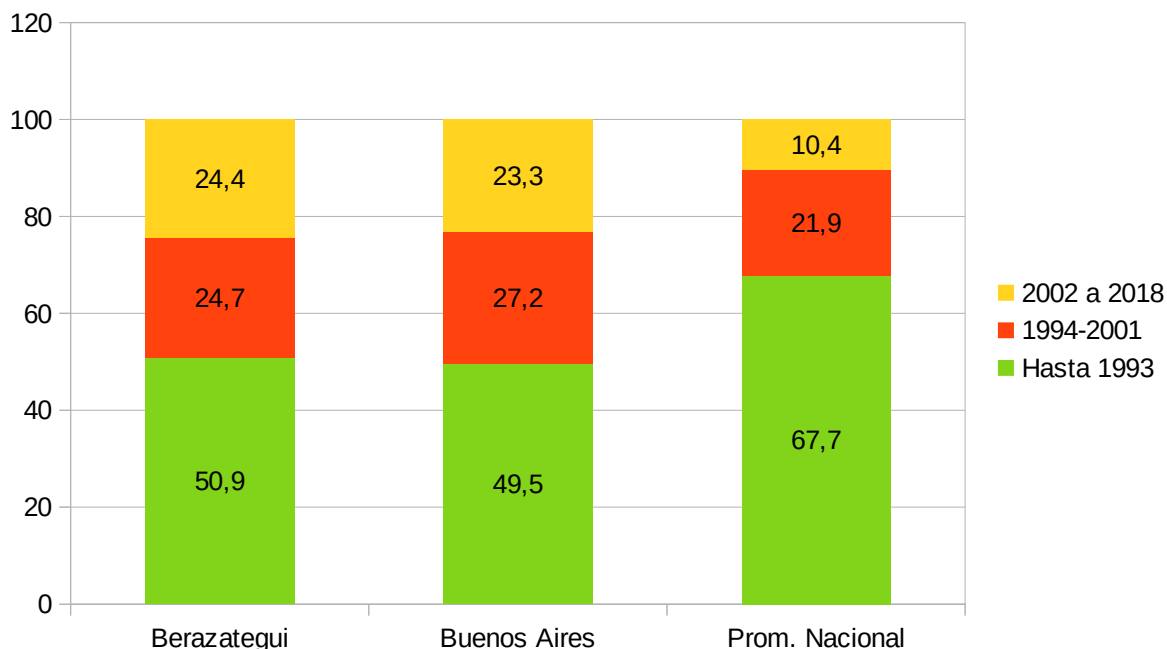
ANTIGÜEDAD

Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles de Berazategui, son más jóvenes que el promedio nacional. Así, mientras que casi la mitad de las firmas de la cadena y la Provincia iniciaron sus actividades a partir de la década de los 90, muy pocas en los años 80 esta proporción es solo de un tercio en el promedio nacional. Las mayores diferencias se presentan en el porcentaje de empresas que iniciaron sus actividades a partir de 2002 hasta 2018.

A continuación se verá esta información en un gráfico de barras mostrando la antigüedad de las empresas madereras a nivel nacional, provincial y en la localidad de Berazategui donde se encuentran las dos madereras analizadas.

Gráfico 2.

Año de inicio de actividades con la actual razón social. Porcentaje de empresas



(Fuente: FAIMA, Gráfico Elaboración propia)

CADENAS PRODUCTIVAS

Solo el 10% de las PyMES industriales de cadena de madera y muebles de la zona de Berazategui (Maderera Lima, Rosatti, a esta cadena se suma Madera Los Troncos) realiza algún proyecto en forma asociativa con proveedores y/o clientes estratégicos, este número es muy inferior al 35% del promedio de PyMES industriales provinciales y nacionales.

Cabe destacar que las firmas de esta cadena son las que en menor medida llevan a cabo este tipo de proyectos en comparación a otras cadenas de valor. Las experiencias asociativas que emprenden las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles con otras firmas, siendo este hecho uno de las más destacadas: la participación conjunta en eventos, la venta de productos y la compra de insumos. Debe señalarse que esta última experiencia es más relevante para las PyMES industriales de la cadena que para el promedio provincial.

El 72% de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles valora como positiva la participación más activa en programas públicos, privados o mixtos orientados a fortalecer la cadena de valor, levemente inferior a la proporción del promedio de PyMES industriales de la Provincia (76%). Las principales demandas de orientación de los programas (públicos, privados o mixtos) de apoyo a las empresas son aquellos relacionados con el acceso al financiamiento (27%), al logro de mejoras en la competitividad (17%), al apoyo a la participación en ferias (12%) y a la investigación y desarrollo (12%), entre los más importantes; sin presentarse diferencias con las demandas provinciales (INTI, 2019).

CLIENTES

Según los estudios realizados, los principales clientes de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles en la zona de Berazategui es el comercio mayorista al cual se dirige, en promedio el 40% de las ventas totales, seguido por el comercio minorista con el 20% y la venta directa al público con el 15%. se observan diferencias marcadas en la participación de las ventas a otras empresas industriales frente al promedio local, provincial y nacional, de modo que para las firmas de la cadena solo representan el 14%, mientras que a nivel provincial y nacional alcanzan el 25% y el 28%, respectivamente (FAIMA, 2019). Esto último, refleja que la inserción de estas firmas dentro de la cadena de valor estaría caracterizada por un menor desarrollo de los eslabonamientos industriales.

Al analizar el principal producto que se ofrece al principal cliente de la cadena elabora, repara o comercializa surge que más de la mitad de lo que se ofrece, 55%, pertenece a la rama Muebles y afines. Con mucha participación siguen el Comercio al por menor, Construcción y Madera y productos de madera (excepto muebles); del 9, 8 y 7%, respectivamente (OIMyM, 2019). La concentración de los principales clientes en estas ramas no hace más que reflejar la fuerte especialización de estas PyMES industriales dentro del propio proceso productivo de la cadena de valor. Dentro de este análisis, Maderera Lima y Rosatti entran en el segundo grupo donde se destacan por comercializar madera y productos al por menor y mayor. Las otras madereras de la zona más chicas se focalizan en la venta minorista (Aserraderos). En cambio, el polo maderero ubicado a la altura del peaje de la Autopista La Plata – Buenos Aires, centraliza ese 55% de ofrecimiento de productos de la rama mueble.

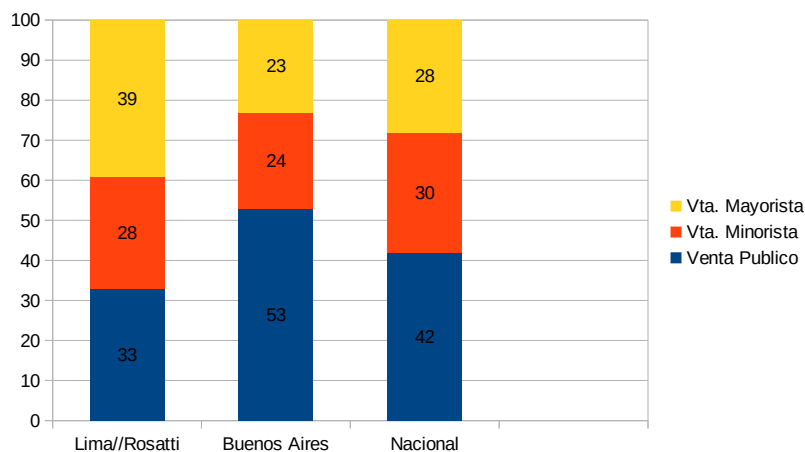
Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles analizadas, registran niveles de concentración de las ventas muy similares a los del promedio provincial y apenas mayores a los del promedio nacional. Según los estudios realizados por FAIMA junto con su Observatorio (OIMyM, 2019), las firmas destinan entre el 10 y 30% promedio de sus ventas a sus principales clientes, presentando una concentración moderada; mientras que las otras madereras zonales no tiene en general un cliente principal, acaparando a consumidores que no están conforme con Maderera Lima ó Rosatti o simplemente por una cuestión de cercanía a estas madereras.

Para Maderera Lima y Rosatti, sus principales clientes son constructoras y techistas. Ambas organizaciones tuvieron como cliente, mediante una licitación ganada, durante aproximadamente 10 años al Gobierno Nacional. Ambas empresas estaban destinadas a la construcción de viviendas sociales en todo el país. Por último, los clientes minoristas son los que diariamente consumen sus productos y estas organizaciones hacen incapie en brindar atención y calidad ya que hacen mover diariamente la economía de estas madereras.

Otro punto importante para ambas empresas son la distancias a la que se encuentran los principales clientes, salvo ciertas excepciones, sus principales clientes se encuentran en un radio no mayor a los 50 km de distancia de las madereras, la gran mayoría se encuentra en la zona de Berazategui, pero también se distribuyen en partidos cercanos tales como Florencio Varela, Quilmes, Avellaneda y La Plata.

Gráfico 3.

Tipo de Clientes



(Fuente FAIMA: Elaboración propia)

PROVEEDORES

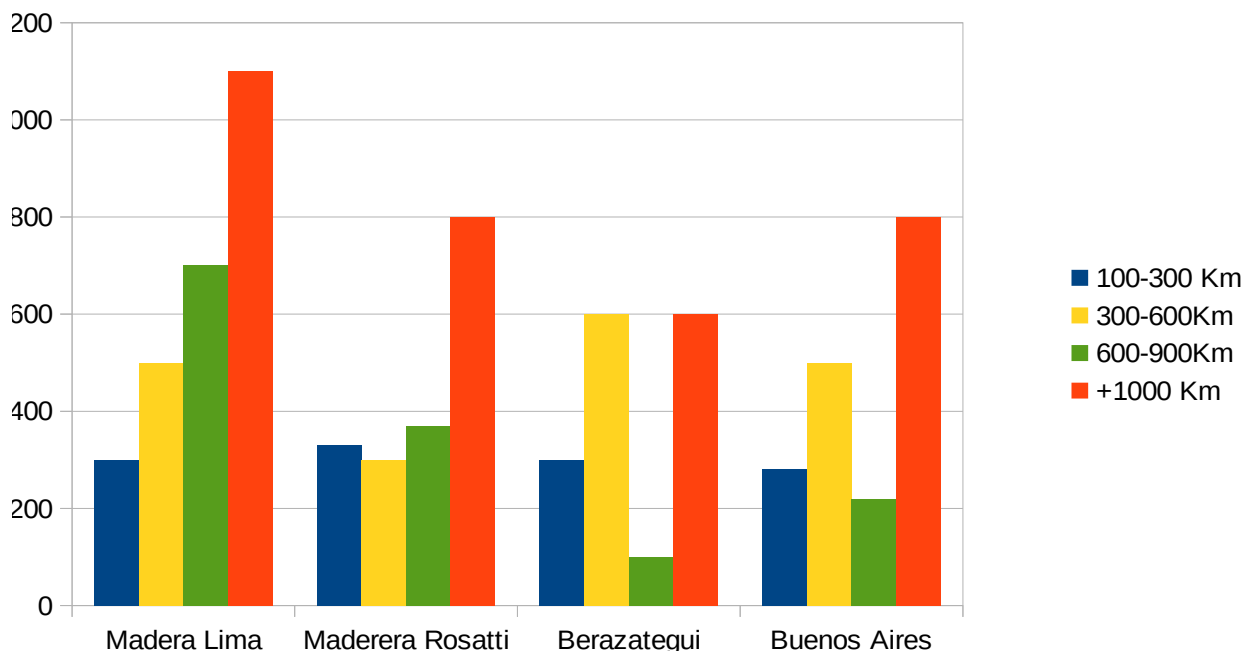
Las PyMES del sector maderero y muebles de la zona de Berazategui, en especial Maderera Lima y Rosatti, realizan el 85% de las compras a otras grandes Aserraderos industriales distribuidores madereras y el 15% restante a otros comercios mayoristas relacionado con el rubro.

Al igual que con los clientes, se puede clasificar al principal proveedor por sectores de actividad en base al producto que elabora, repara o comercializa. De esta forma, el 70% de los proveedores pertenece a la rama Madera y productos de madera (excepto muebles), siendo en la mayoría de los casos el principal insumo dentro del eslabón industrial, ya sea por las firmas que forman parte de este mismo sector o por las que elaboran muebles. En segundo y tercer lugar, surgen como principales proveedores aquellos pertenecientes a las ramas de Sustancias y productos químicos para el tratamiento de las maderas, con participaciones del 13 y 10%, respectivamente (FAIMA, 2019).

Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles presentan a primera vista una dependencia de un único proveedor, en el caso de Maderera Lima su proveedor principal es Forestal El Dorado ubicado en la provincia de Misiones, en cambio Maderera Rosatti su proveedor es Aserradero Ubajay de la Provincia de Entre Ríos. Menor a la del promedio provincial contando un promedio de tres proveedores principales, aunque similar a la nacional. Para la mayoría de las PyMES madereras ubicadas en Berazategui, en especial Maderera Lima y Maderera Rosatti, su principal proveedor concentra más del 50% de sus compras y para el 50% de las firmas representa entre el 25 y el 50% de sus compras (OIMyM, 2019).

La compra de insumos por parte de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles, al igual que en el caso de las ventas, excede al mercado local, en línea con las características del segmento PyME industrial provincial. De esta forma, los principales proveedores se localizan, para el 20% de las firmas, entre 80 y 500 km de distancia y el 80% entre 500 y 1000 km (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2013).

Gráfico 4.
Distancia de los proveedores



(Fuente: Ministerio de Ciencia y Tecnología, elaboración propia)

COMPETIDORES

Los mercados en los que operan las PyMES de la cadena de madera y muebles por lo general, no tienden a estar muy concentrados en especial cuando se hace un desglose de la industria y se analiza cada empresa. En el caso de Maderera Lima, sus principales competidores son 3: Madera Rosatti, Maderera Molinari y Maderera Pinar; además de estos fuertes competidores hay alrededor de 20 madereras más pequeñas las cuales acaparan a los clientes que no están conformes o por una cuestión de comodidad no se acercan hasta Maderera Lima.

Respecto a Maderera Rosatti, sus competidores son similares a la anterior empresa los cuales son: Maderera Lima, Maderera Molinari, Maderera Itatí (Por próxima cercanía) y Maderera Pinar. Maderera Rosatti se ubica a muy pocas cuadras del centro comercial de Berazategui por lo cual presenta solo un competidor cerca, las demás se ubican en promedio a unos 5 km de ella.

Ambas madereras, reconocen que sus productos son de buena calidad pero que están siendo desplazados de a poco por sus pequeños competidores ubicados en sus alrededores por lo que están analizando empezar a realizar una segmentación de clientes para poder acaparar la atención de aquellos que todavía no han consumido o que conocen a las madereras. Este fenómeno es muy habitual, ya que los clientes como se nombró anteriormente por una cuestión de cercanía a la pequeña maderera compran en ella y no hacen un recorrido. Además podemos observar que la difusión de ambas madereras es boca a boca por lo cual hoy en día esta forma de conocer a una empresa a quedado desactualizado.

PROBLEMAS FRECUENTES EN LAS PYMES MADERERAS

Entre los principales problemas que manifestaron tener las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles respecto de sus clientes, proveedores y competidores, se destaca el alto grado de informalidad de sus competidores y la baja disponibilidad de proveedores alternativos, en calidad y precios, expresados en ambos casos por el 49% de las empresas; problemas que si bien son importantes para las PyMES industriales provinciales, se presentan en proporciones inferiores (FAIMA, 2019).

COSTOS DE PRODUCCIÓN

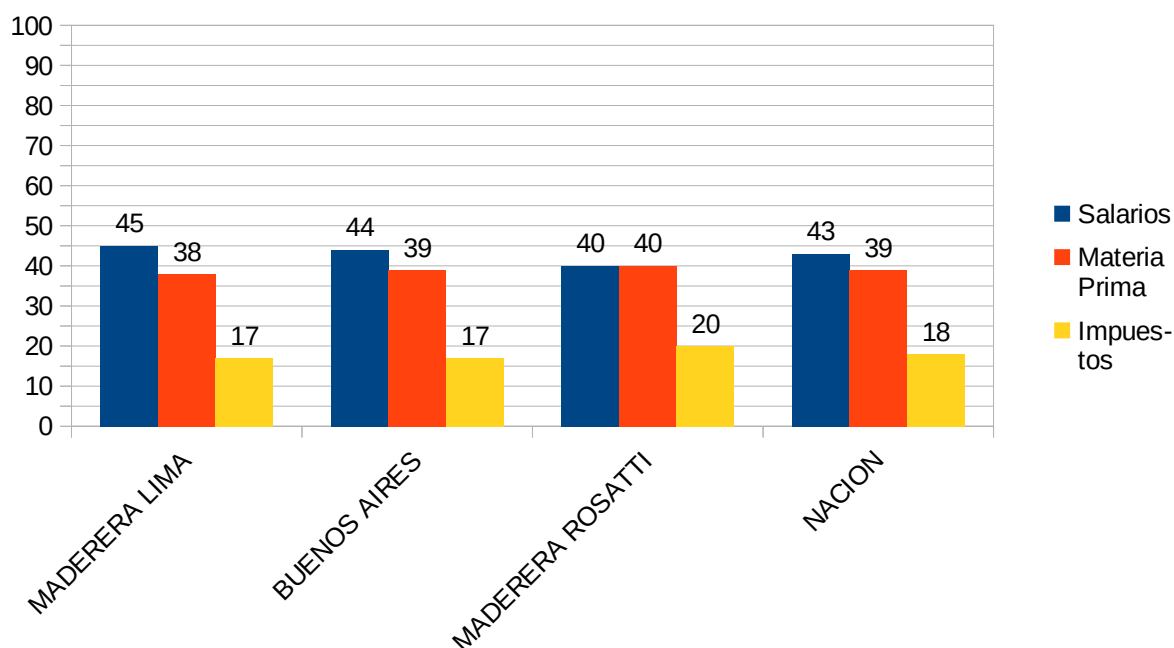
Las principales preocupaciones de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles en general pero principalmente las firmas analizadas Maderera Lima y maderera Rosatti, se encuentran en línea con las manifestadas por las firmas a nivel provincial y nacional, destacándose los siguientes puntos:

- la disminución de la rentabilidad
- la alta participación de los impuestos en el costo total de los productos
- el aumento de los costos directos de producción.

En el siguiente gráfico del análisis de la estructura de costos, se desprenden que las materias primas, insumos, partes y componentes representan a nivel nacional 39% de los costos totales, seguidas por los costos salariales que representan el 43% de los mismos y en menor

media 18% sobre el total de los costos equivale a impuestos (FAIMA, 2019). Cabe destacar que los costos totales de producción de las madereras Lima y Rosatti son similares a los valores de la provincia de Buenos Aires y a nivel Nacional por lo que se debe tener en cuenta que un aumento o disminución de costos, se puede tener datos importantes de como se comportara el sector en términos generales.

Gráfico.5
Costos de Producción



(Fuente FAIMA, elaboración propia)

LOGÍSTICA

El costo logístico por el traslado de la mercadería hasta las madereras o centros de acopio según Carro Dona (2016) representan en promedio el 10% de las ventas totales de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles, más específicamente Maderera Lima y Maderera Rosatti, superior al promedio provincial (6,6%) y nacional (7,7%).

Entre los principales problemas relativos con respecto a la logística, se encuentran:

– **Elevados costos de transporte:** Los costos de transporte es principalmente uno de los problemas a la hora de comprar mercadería

(Carro Dona, 2016). Esto se debe a que los grandes aserraderos que distribuyen las distintas variedades de maderas, Únicamente lo hacen con camiones, por lo que el valor del flete desde por ejemplo Misiones hasta Berazategui hace que este costo sea casi similar al valor de la mercadería transportada. Tengamos en cuenta que es el único medio de transportar la mercedaria. En otros países como Estados Unidos o Canadá, además de utilizar camiones también utilizan trenes cargueros lo cual hace abaratar los costos de traslado.

– **Deficiente estado de la infraestructura productiva:** Los elevados costos de traslados sumado a una infraestructura deficiente por falta de inversión en maquinarias para el tratamiento de la madera o para el acopio de mercadería, hace que las maderas prácticamente lleguen listas para su utilización y distribución, lo que implica un impacto directo en el precio de la madera (Carro Dona, 2016).

– **la excesiva burocracia para el movimiento de la mercadería en el mercado interno:** Para realizar el traslado de la madera desde el punto de distribución hasta su destino, es necesario contar con la siguiente documentación para moverse por todo el territorio nacional (Carro Dona, 2016):

TECNOLOGÍA, CAPITAL FÍSICO, HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZATIVO

En este apartado se analiza las políticas económicas que se aplicaron en los distintos periodos desde la post crisis del 2001 hasta la actualidad, haciendo hincapié al auge productivo inversor desde 2002 hasta el 2008 ya que las medidas económicas implementadas para la industria fortaleció a las pymes en todo el país siendo éstas quienes más cantidad de trabajadores activos tienen rondando más del 90% del total, este crecimiento se vio reflejado en la rápida mejora de los salarios reales de ese momento. Esto ocasiono mayor demanda de los consumidores, por ende aumentar la producción de bienes y servicios generando a las empresas mayores ganancias. Se vincularán las mismas a lo acontecido en proceso inversor obteniendo financiación de entidades públicas y privadas, realizando inversión en maquinaria e infraestructura y mejorando en materia de recursos humanos brindando lo que necesitan los trabajadores. Luego hubo periodos de estancamiento productivo o

nulo crecimiento generado por factores económicos que agudizaron profundos problemas en el sector, esto se vio reflejado en las empresas madereras ya que al no poder re invertir en maquinarias nuevas, cambiar las existentes o mejorar su infraestructura, hizo que paulatinamente bajaran su rentabilidad.

Otro punto a destacar es la mano de obra poco calificada del sector, esto por lo general siempre fue un factor que influyó desde siempre en toda la industria siendo prácticamente la totalidad de los trabajadores que aplica a este criterio.

El siguiente punto a tener en cuenta es el desarrollo organizativo, como se compone, sus niveles jerárquicos y la forma con la que se relacionan con sus empleados, clientes y proveedores. Dentro de este apartado podemos observar además las normas ISO⁴ que se aplican al sector.

Por último, el tipo de financiamiento con el que cuentan y se auto sustentan teniendo en cuenta las políticas económicas que favorecieron y desfavorecieron a las PyMES.

Para analizar estas cuestiones, se utilizan los informes realizados por la FAIMA junto con su Observatorio, el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación y el INTI.

EL PROCESO INVERSOR

Al igual que las PyMES a nivel provincial y nacional, casi la mitad de las firmas de la cadena realizaron inversiones entre 2007 y 2008. No obstante, la proporción disminuyó en 2009, donde solo una de cada cuatro empresas invertían, bastante inferior a la proporción de Buenos Aires (39%) y nacional (42%) (FAIMA, 2019). Respecto de las dos madereras estudiadas, Maderera Lima no invirtió en maquinaria ni en infraestructura pero si en general un aumento de stock importante para empezar a bajar los costos logísticos, en cambio Maderera Rosatti si realizo inversión la cual mejoro su infraestructura agrandando su planta de producción lo que conllevo también a la compra de nueva maquinara para e l proceso de tratado de la madera.

4 ISO: Normas de control y calidad a nivel internacional aplicable a la producción de bienes o servicios

A partir de del 2010 hubo un crecimiento casi nulo en el sector salvo en el año 2017 donde sí se generó una leve alza y muy pocas empresas pudieron invertir. En el año 2018 directamente el sector dejó de crecer por lo que tiene influencia el proceso de inversión. Esto último, podría estar indicando una mayor vulnerabilidad de las firmas de la cadena al cambio en las condiciones macroeconómicas, si se tiene en cuenta el impacto de la crisis internacional durante estos períodos.

Otro dato importante a tener en cuenta es el porcentaje promedio de ventas invertidas, desde el periodo que se está analizando post crisis 2001 a finales de 2018, ambas madereras la inversión que han realizado es cerca del 10 % del total vendido, esto es prácticamente similar al promedio provincial y nacional. Por su parte, la proporción de ventas destinadas a la adquisición de maquinaria y equipo, mejoramiento o mantención de las mismas fue por parte de Maderera Rosatti sobre todo en los años de estabilidad económica 2003-2008 fue donde realizó la compra de nueva maquinaria y su posterior mantención. Por su parte, Maderera Lima post crisis 2001 fue el momento donde mayor inversión realizó para la compra de maderas generando un stock permanente además de invertir en un nuevo galpón de acopio, luego se realizaron en años posteriores las mantenciones correspondientes de las maquinarias que estaban en planta.

En relación con el propósito de las inversiones, el primero lugar lo constituye el aumento progresivo de la capacidad productiva. En segundo lugar, surgen los distintos destinos a los que son enviados las maderas, seguidos por la reducción de costos (FAIMA, 2019). En términos generales, los propósitos de las inversiones de las firmas de las firmas estudiadas, son similares a los del promedio provincial y nacional. No obstante, vale resaltar la baja proporción de empresas de la cadena que tuvieron como destino de la inversión la elaboración de nuevos productos, sobre todo si se lo compara con la Provincia y la nación.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, las empresas de la cadena no son ajenas al común de las PyMES industriales en Argentina, donde la principal fuente son los recursos propios de la firma. Casi un 80% de las inversiones de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles se financia con recursos propios (en especial, con re inversión de utilidades) y solo el 13% con créditos bancarios, resultando

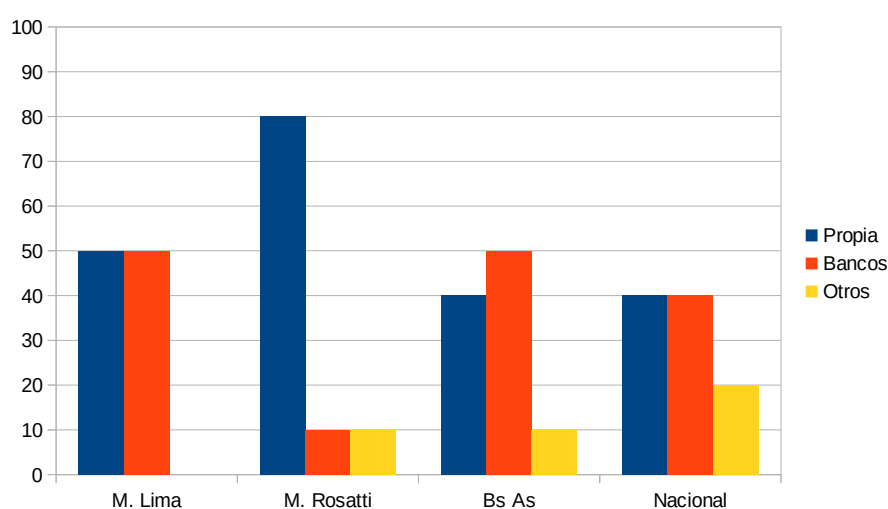
esta última proporción bastante inferior a la provincial y nacional, que se encuentra en torno al 20% (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2013).

Sin Embargo, en cuanto se analiza las fuentes de financiamiento de las dos empresas estudiadas, Maderera Lima reparte su inversión por medio de financiamiento propio y a través de los bancos con los cuales trabajo. En cambio Rosatti cuenta con apoyo financiero pero el 100% de su financiamiento lo realiza por cuenta propia.

Asimismo, el principal motivo por el cual las firmas no invirtieron o lo hicieron por debajo de lo esperado en estos años fue la incertidumbre con respecto a la evolución de la situación económica nacional. Las políticas productivas a lo largo de la primera gestión de Néstor Kirchner⁵ impulsaron a las PyMES y la re activación económica. El contexto macroeconómico y las crisis financieras internacionales posterior al 2008 influyeron en la economía nacional lo que produjo un estancamiento de la economía, que a su vez afecto directamente a las PyMES (Arceo, González, Mendizabal, 2010). La presión impositiva sobre estas hace que luego de 2015 la mayoría se vea forzada a bajar sus persianas al producirse una baja significativa en su rentabilidad y al elevarse los costos de producción y los impuestos haciendo que sea imposible sostenerse. Otro de los puntos a tener en cuenta es la falta de fondos para nuevas inversiones y el nulo acceso a cerditos a las empresas que el sistema financiero ofrece.

Gráfico 6,

Fuentes de financiamiento



(Fuente: FAIMA, elaboración propia)

5 NESTOR KIRCHNER: Abogado y político argentino, electo presidente de la nación periodo (2003-2007)

FINANCIAMIENTO

En primer lugar, las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles operan en promedio con 2 bancos, en el caso de Maderera Lima opera con Banco Galicia y Banco Provincia, similar situación ocurre con Rosatti quienes trabajan con Banco Macro y Nación, siendo esto igual en casi todas las organizaciones a nivel provincial y nacional. En cuanto al pedido de créditos bancarios (excepto el descubierto en cuenta corriente y leasing) la tasa de solicitud se asemeja al promedio provincial y nacional pidiendo entre uno y dos créditos al año. No obstante, la tasa de rechazo es media dentro de las PyMES ya que a la hora de solicitar un crédito normalmente cumplen con todos los requisitos que piden los bancos pero la devolución del mismo es prácticamente el doble de lo que solicitaron según lo informado con los dueños de las Madereras Lima y Rosatti, Carlos y Jorge respectivamente. La solicitud de crédito bancario es muy escasa, siendo esto último un problema de carácter estructural del segmento PyME argentino en su conjunto (INTI, 2019).

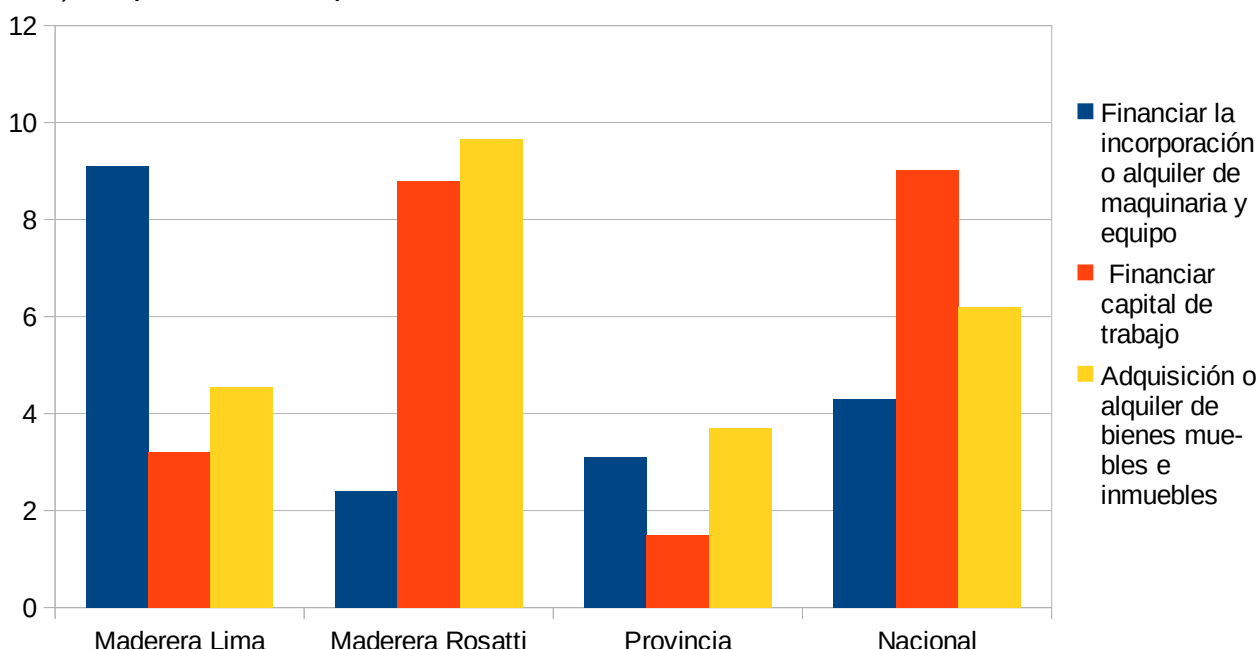
Adicionalmente, los principales motivos por los cuales las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles no solicitan crédito son la incertidumbre sobre la evolución de la economía nacional. Según informes de la FAIMA (2019), Post crisis del 2001 fue el mayor auge de solicitud de créditos bancarios para compra de maquinaria, materiales o expansión de las organizaciones. Esto se mantuvo hasta prácticamente el 2011 donde la política económica a nivel nacional perjudicó en la toma de créditos por parte de las empresas madereras. No solo que con el cambio de gobierno en el 2015 se hizo prácticamente imposible sacarlos, sino los que habían obtenido alguno les era imposible devolverlos por lo que este sistema de financiación es prácticamente nulo en la rama. Otra de los puntos negativos para la toma de créditos son los elevados costos financieros o los plazos cortos de cancelación de los préstamos. Estas razones no son exclusivas de las firmas de la cadena sino que son comunes en todas las PyMES industriales de la Provincia y de la nación (Ferraro, Goldstein, 2010).

Por otra parte, se presenta un menor grado de conocimiento de los créditos del Banco de la Nación Argentina, principal banco estatal del país, entre las firmas de la cadena, en comparación al promedio provincial y nacional.

Por la falta de financiamiento bancario privado y público además de no contar con beneficios crediticios por parte del estado, los dueños y empresarios de Maderera Lima y Rosatti tienen proyectos de inversión frenados por este motivo. Esto se ve reflejado no solo a en el entorno local sino también a nivel provincial y nacional con empresas del mismo rubro.

En relación con los propósitos que tendrían dichos proyectos, tal como se observa en el Gráfico, los dos primeros coinciden para estas firmas y las provinciales en:

- I) Financiar la incorporación o alquiler de maquinaria y equipo
- II) Financiar capital de trabajo.
- III) Adquisición o alquiler de bienes muebles e inmuebles



(Fuente FAIMA, elaboración propia)

MAQUINARIA y TECNOLOGIA

El estado de las maquinarias de Las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles cuenta con una variación según las zonas donde se analizan. El plantel de maquinarias más antiguo se las puede encontrar en las pequeñas madereras a nivel provincial y nacional. Si analizamos las zonas donde el trabajo de producción de madera es más alto por ejemplo en la Mesopotamia, los grandes aserraderos y productores de todo tipo de madera para la venta y su distribución,

cuentan con maquinarias modernas con tecnologías de punta la cual agiliza el trabajo en estas zonas (INTI, 2019). Cabe destacar que también se utilizan maquinaria de un promedio aproximado de 15 años de antigüedad.

En el caso de Maderera Lima, cuentan con 8 máquinas las cuales tienen un promedio de 20 años como la media provincial y nacional, las cuales semanalmente se realizan las mantenciones correspondientes:

- Lijadora de 20 años
- Cepilladora de dos caras de 20 años
- Cepilladora de 4 caras de 20 años
- Listonera de 15 años
- Sierra circular de banco de 10 años
- Garlopa de 10 años
- Sierra de 20 años
- Machimbradora 20 años

Respecto a Maderera Rosatti cuenta con una cantidad similar de maquinaria, pero la diferencia sustancial respecto a la otra empresa analizada y a la mayoría de las madereras de la zona, son sus nuevas maquinarias de tecnología de punta. Cuentan con una computadora en la línea de producción en la cual se carga los datos de la madera a trabajar y se predetermina las medidas a utilizar (ancho y espesor). Este proceso hace que se agilice la producción y baja el número de error en el tratamiento de las maderas. Cabe destacar que la maderera realizó una fuerte inversión para comprar nuevas maquinarias ya que sus anteriores herramientas de trabajo tenían un promedio de 25 años de antigüedad.

Las maquinarias son las siguientes y están conectadas a una central:

- Computadora central: se programa los cortes, 3 años
- Sierra circular, 3 años
- Cepilladora de tirantes y viga, 3 años
- Garlopa, 3 años
- Sierra computarizada, 3 años

RECURSOS HUMANOS

Al investigar acerca del nivel de preparación del personal maderero, se puede observar que más de la mitad de los puestos ocupados de las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles a nivel nacional y provincial, no poseen ninguna instrucción o preparación para el trabajo a realizar, esto implica que la mayoría de los empleados del sector tienen estudios primarios y otro grupo secundario solamente, siendo estos últimos la minoría (FAIMA, 2019). Este grupo, que constituye el principal componente de la mano de obra de la cadena. En el caso de las madereras Lima y Rosatti no están exentas a la realidad que atraviesa el sector a nivel trabajadores cuyos empleados entran en este grupo incluso en maderera Lima presenta un caso en el que un empleado tiene incompleto primario y al ser un trabajo que no requiere mucha formación no tiene ningún inconveniente en realizarlo, los otros empleados poseen estudios secundarios. Similar situación ocurre en Rosatti donde todos sus empleados cuentan con estudios secundarios, salvo su encargado de planta que es técnico y es quien se encarga del uso de la computadora que da orden a todas las máquinas.

Según los estudios sectoriales realizados por el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (2013), las PyMES industriales de la cadena de madera y muebles que buscan personal, se enfrentan a amplias dificultades para contratar, en donde la búsqueda de universitarios, así como de operarios calificados y técnicos son las que muestran mayores inconvenientes. Cabe destacar que además de ser mayores los niveles de dificultad en la búsqueda de todas las categorías de personal entre las firmas madereras, los principales problemas residen en la contratación de universitarios, contrario a la tendencia provincial y nacional, donde las dificultades se concentran en los operarios calificados y técnicos no universitarios. Las empresas estudiadas se asemejan a los últimos resultados obtenidos, para ello necesita una reorganización a nivel empresa para poder incorporar personal capacitado.

Adicionalmente, entre los puestos de trabajo que no han podido ser cubiertos o que han sido cubiertos con mayor dificultad se encuentra, en primer lugar, el de jefe de planta y/o producción. En menor medida,

también resultan de importancia las dificultades en los puestos de carpinteros y de mantenimiento, maquinistas u operarios.

CAPITULO III

Desafíos de las maderas Lima y Rosatti. Recomendaciones y reflexiones finales

DESAFÍOS DE MADERERA LIMA Y ROSATTI DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DUEÑOS, EMPLEADOS Y CLIENTES

En este apartado, se abordan las dimensiones analizadas en este trabajo relacionado con el mundo maderero en los cuales podremos observar las distintas perspectivas o visiones que tienen los entrevistados según su rol en sus respectivos establecimientos. Se han realizado entrevistas a los dueños de Maderera Lima y Maderera Rosatti, sus empleados los cuales hemos seleccionados a uno por cada maderera ya que son los de mayor antigüedad en la organización teniendo una mayor experiencia del funcionamiento de las mismas y teniendo una visión completamente diferente a los dueños. Por último se han realizado entrevistas a tres clientes por cada maderera de los cuales para el análisis nos centramos en uno de cada organización priorizando los de más antigüedad como clientes ya que ven y analizan a la organización desde afuera, esto sirve para realizar una evaluación concreta del servicio que están ofreciendo. Se hará una comparativa para analizar si tienen lineamientos similares o diferentes y para caracterizar desde una mirada más integral los desafíos de las madereras.

Muy amablemente tanto Carlos (Maderera Lima) como Jorge (Maderera Rosatti) dueños y responsables de sus madereras nos atendieron y se mostraron de muy buena predisposición para mostrar sus instalaciones y accedieron sin ningún problema a una entrevista en la cual se destacan ciertos puntos analizados en este trabajo.

Se ha consultado ¿Cuál es el rol dentro de la empresa? lo cual Carlos dueño de Maderera Lima nos responde *“Manejo todo junto con el otro socio, también me encargo de realizar los pagos a proveedores y el otro socio se ocupa de las compras y es quien está más en el negocio”*. Por otra parte, Jorge (Maderera Rosatti) nos indica que *“Somos cuatro hermanos los cuales dos manejamos lo que es atención al cliente y pago*

a proveedores, otro está controlando y es el encargado de la producción, mientras que el más grande pasa a saludar ya que por problemas de salud está alejado de nuestra empresa”. Otra de las cuestiones es saber ¿Cómo está organizada la empresa y si tiene procedimientos? Lo cual Jorge (Maderera Rosatti) indica que *“tenemos sectores determinados como ventas, producción, etc. pero que la organización es de palabra no hay una estructura armada y respecto a los procedimientos no hay ningún manual o instrucción establecido, solo se da indicaciones de cómo hacer el trabajo”*. Para esta pregunta Carlos (Maderera Lima) responde de una manera muy similar *“hay sectores que tienen su tarea específica, si un empleado esta por realizar una tarea nueva se le da las indicaciones necesarias, el trabajo es rutinario por lo cual no necesitamos un manual”*. Relacionado a la respuesta anterior se pregunta ¿Es necesario personal capacitado para los puestos? Carlos (Maderera Lima) nos indica *“no es necesario solo se necesita ganas de trabajar y aprender”*. Sin embargo Jorge (Maderera Rosatti) tiene una visión diferente de su colega *“Se necesita personal capacitado ya que se trabaja con maquinaria peligrosa, por eso siempre estamos haciendo alguna capacitación a los empleados para evitar accidentes”*.

En cuanto a si ¿Aspiran a crecer o ser marcas líderes? Carlos en base a la pregunta formulada nos responde *“Aspiramos a ser más conocidos y líderes de nuestro rubro lógicamente como toda empresa tener mayores ingresos. La empresa base es esta que recorriste, abrir otra sucursal implica inversión y saber bien donde se podría abrir otra, la realidad es que está muy avanzado la apertura de un local en el Cruce Echeverri (La Plata) solo nos falta la habilitación municipal”*. Respecto a dicha pregunta Jorge (Maderera Rosatti) nos indica *“nosotros aspiramos a seguir siendo una empresa importante en el rubro en Berazategui y mantenernos en el tiempo. Siempre hablamos como poder expandirnos pero como viste en estos días que viniste a conocernos, estamos re acondicionando el showroom donde atendemos y asesoramos a nuestros clientes, también estamos en proceso de modificar nuestra planta de producción y lugar de acopio para tener ordenado como corresponde”*.

Por último se ha consultado sobre cuál es o fue la inversión en maquinaria o acceso a créditos que obtuvo del sistema financiero público o privado, Lo cual Carlos (Maderera Lima) nos hace referencia de *“básicamente la inversión que realizamos en la maderera tanta en*

infraestructura, maquinaria o materia prima es por ahorros o ganancias propias que la maderera. Los bancos piden muchos requisitos y devolver casi el doble de lo que solicitaste esto hace casi imposible sostener la cuota ya que no es el único gasto que una empresa tiene”, en sintonía con la respuesta de su colega maderero, Jorge (Maderera Rosatti) nos dice “el acceso a créditos bancarios para las PyMES es imposible, la tasa es muy alta y una pequeña empresa no tiene, la mayoría de las veces, los requisitos que solicitan y el estado no tiene una línea de créditos acorde por eso en nuestro caso nos auto financiamos”.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias entre los dueños de ambas madereras. A continuación se verá un cuadro comparativo.

DUEÑOS	
CARLOS LIMA (MADERERA LIMA)	JORGE ROSATTI (MADERERA ROSATTI)
ROL DENTRO DE LA EMPRESA	
Maneja toda la organización junto con su hermano quien es el otro socio de la maderera pero él es la última palabra	Es un rol limitado ya que compartimos responsabilidades entre los cuatro hermanos para el mejor manejo de la empresa
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
Áreas determinadas pero la organización es informal junto con los procedimientos para realizar los trabajos	Áreas determinadas pero la organización es informal junto con los procedimientos para realizar los trabajos
PERSONAL CAPACITADO	
No es necesario	Es necesario
CRECER Y SER MARCAS LÍDERES	
Ser más conocidos y líderes en el rubro	Ser líderes en el rubro y mantenerse en el tiempo
INVERSIÓN Y ACCESO AL CRÉDITO	
Inversión por ahorro propio y ganancias. Difícil acceso a los créditos bancarios por amplios requisitos	Inversión por ahorro propio y ganancias. Difícil acceso a los créditos bancarios por amplios requisitos

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a los empleados de las madereras, muy amablemente y en sus horarios de descanso, Darío Segovia (Maderera

Lima) y Juan Mattos (Maderera Rosatti) nos respondieron una serie de preguntas relacionadas a su ámbito laboral.

Se comenzó preguntando ¿Cuál es su rol dentro de la empresa? Darío (Maderera Lima) como Juan (Maderera Rosatti), nos respondieron que son empleados de producción con más de diez años en sus respectivas empresas. Los dueños escuchan propuestas de mejora o cambio? Respecto a esta consulta, Darío (Maderera Lima) nos dice *“normalmente cuando nosotros sugerimos algún cambio o mejora no tenemos respuestas favorable ya que se hace lo que el jefe dice, no se lo puede contradecir”*, en cambio Juan (Maderera Rosatti) nos responde *“cuando ocurre algún caso o hecho en el cual nosotros vemos que se puede mejorar o sugerir un cambio en la producción o similar, los jefes nos llaman a reunión para lograr un acuerdo en común, en este sentido son abiertos a escuchar propuestas porque saben que es para mejorar su empresa”*.

En lo que respecta a ¿La organización de la empresa es la adecuada? Darío nos dice *“podría ser mejor porque estaríamos más cómodos trabajando, las materias primas y maquinaria no estén todo junto, sino ordenado para trabajar mejor y por seguridad, además de respetar ciertas reglas de trabajo”*. Juan respecto a esta pregunta nos dice *“en nuestro lugar de trabajo intentamos que este todo organizado ya que es lo que nos piden los jefes, tenemos todo sectorizado para trabajar de manera más ordenada y con los elementos que corresponde, hemos mejorado mucho en este sentido porque vinieron personas especializadas para corregir ciertos errores y fue de gran ayuda”*.

Por último, hemos consultado si es necesario capacitar al personal y tener manuales de procedimientos, Darío (Maderera Lima) nos dice *“es necesario capacitar al personal porque es un trabajo pesado, si realiza mal un movimiento puede accidentarse, además se utiliza máquinas que son peligrosas si no se utilizan adecuadamente. Sobre el manual sería una implementación útil porque se establecerían los pasos en cada trabajo que uno hace”*. Similar respuesta nos dio Juan (Maderera Rosatti) *“respecto a uso de manuales es necesario porque se van innovando los métodos de trabajo y los pasos que tenemos que seguir para lograrlo. Personal capacitado es necesario, los jefes una vez al mes nos dan una capacitación para estar actualizados con lo que respecta seguridad e higiene y procesos de organización”*.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias entre los empleados de ambas madereras. A continuación se verá un cuadro comparativo

EMPLEADOS	
DARIO SEGOVIA (MADERERA LIMA)	JUAN MATTOS (MADERERA ROSATTI)
ROLES DENTRO DE LA EMPRESA	
Empleado con más de 10 años de antigüedad y experiencia	Empleado con más de 10 años de antigüedad y experiencia
PROPONEN MEJORAS O SON ESCUCHADAS	
Si proponemos pero no somos escuchados. No tenemos respuestas favorables	Si somos escuchados y los dueños proponen reunión para llegar a un acuerdo
ES CORRECTA LA ORGANIZACIÓN	
Podría mejorar para trabajar mejor	Si ya que hubo charlas y capacitaciones
PERSONAL CAPACITADO	
Es necesario porque se trabaja con maquinaria peligrosa	Es necesario porque se trabaja con maquinaria peligrosa

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, hemos podido hablar con clientes de ambas madereras, Andrés Ojeda (cliente Maderera Lima) y Pablo Aironi (Cliente maderera Rosatti). Consultamos sobre si ven organizada a la maderera, Andrés (Maderera Lima) nos responde *“siempre fue un tema particular la organización, tanto atendiendo al cliente, como los trabajos de producción de pedidos y entrega no están organizados como corresponde”*. Respecto a lo respondido por Pablo (Maderera Rosatti) *“ha mejorado en el último tiempo en todos los aspectos, trato con clientes, entrega y coordinación”*. Podrían indicarnos ¿Qué aspectos mejorarían?, Andrés (Maderera Lima) al ser un cliente habitual nos afirma *“mejoría la coordinación de entrega ya que es el aspecto más débil, otro aspecto al no ser parte de la organización desconozco”*. Por su parte Pablo (Maderera Rosatti) en su caso *“reforzaría la entrega de pedidos ya que es su fuerte y es lo que los clientes son más exigentes”*.

En lo que refiere a ¿Es importante una PyME de este rubro en la zona? Andrés (Maderera Lima) afirma “es muy importante porque no solo da trabajo a personas de la cercanía, sino que es un eslabón para otros sectores relacionados con la construcción”. Pablo (Maderera Rosatti) en sintonía con la respuesta del otro cliente, nos afirma “Toda PyME no solo maderera sino de otros rubros es importante porque son donde mayor cantidad de personas trabaja y es donde además la mayoría compra”.

A modo de síntesis, se presentan las principales similitudes y diferencias que han notado entre los clientes de ambas madereras. A continuación se verá un cuadro comparativo

CLIENTES	
ANDRÉS OJEDA (MADERERA LIMA)	PABLO AIRONI (MADERERA ROSATTI)
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
Siempre fue un tema a mejora la organización	Ha mejorado mucho en los últimos tiempos
QUE MEJORARÍAN	
La coordinación de la entrega de los pedidos	Reforzaría la entrega ya que es su punto fuerte
ES IMPORTANTE UNA PYME DE ESTE RUBRO	
Muy importante	Muy importante

(Fuente: Elaboración propia.)

Después de las entrevistas realizadas, se puede llegar a la conclusión analizando las tres partes involucradas que una PyME es muy importante no solo por dar trabajo a personas que viven cerca de las organizaciones sino además de ser parte de un eslabón productivo interrelacionado con otros sectores. Otro punto a destacar es la importancia de tener personal capacitado para las tareas diarias, además de poder contar con manuales para mejorar aspectos y ser escuchados a la hora de realizar alguna propuesta para mejorar. Otro aspecto a tener en cuenta en coincidencia con ambos dueños y empleados es mejorar la organización internamente, al realizar dicho cambio impacta de forma positiva en la organización y el punto negativo, que también ambos coinciden, es el poco acceso a los créditos para las PyMES en distintos organismos tanto públicos como privados. Por parte de los clientes hacen énfasis en mejorar la organización para cumplir con los tiempos

F.O.D.A. DE LAS MADERERAS

En este apartado, se aborda y analiza puntualmente a las empresas estudiadas, detallando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuatro puntos muy importantes a la hora de evaluar lo interno y el contexto en el que la organización se vincula. A continuación, analizamos y se mostrara un cuadro para describir cada una de ellas. Para mayor información, lo encontrará en el ANEXO 4

	POSITIVOS (Para alcanzar el objetivo)	NEGATIVOS (Para alcanzar el objetivo)
ORIGEN INTERNO (atributos de la empresa)	Fortaleza	Debilidades
ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)	Oportunidades	Amenazas

(Gráfico, elaboración propia)

Aspectos Internos

- **Fortalezas:** se observó que los empleados de ambas madereras trabajan en un ambiente aceptable, esto se debe por distintos motivos: el sector de producción recibe todos los meses premios por desempeño y objetivos cumplidos, lo que genera en los empleados un plus a la hora de realizar su trabajo, esto implica un dinero extra a fin de mes siendo esto de gran ayuda para ellos. Otro punto a destacar es que se constató que ambas madereras realizan relevamientos de precios frente a otras madereras competidoras de la zona o incluso en sus alrededores, por ejemplo Maderera Molinari, Maderera Los Troncos y Maderera Pinar siendo estas tres empresas junto con las analizadas las más importantes en la zona de Berazategui lo cual marcan una referencia a la hora de establecer precios. Relacionado con lo mencionado anteriormente, sus precios son muy competitivos en el mercado e incluso entre ambas, ya

que al ser madereras de más de 30 años de trayectoria, han formado vínculos con importantes proveedores los cuales a la hora de comprar mercadería y venderlo luego al público, sus precios están en promedio 15% por debajo de otras grandes madereras, lo que hace diferenciarlas del resto por su precio y calidad.

- Debilidades: Un problema común para todas las PyMES del rubro maderero, salvo las grandes empresas, es la poca o nula formalización de la estructura de la empresa, esto implica que los sectores y los niveles de autoridad no están definidos lo cual puede generar discordia entre los trabajadores y responsables, en muchos casos esto implica una superposición de puestos de trabajo teniendo a mucho personal en un puesto y en otro muy poco. En concordancia con el análisis anterior, las organizaciones carecen de un organigrama, esto es muy habitual en las PyMES y empresas familiares. Otro aspecto débil es la poca capacitación que recibe el personal para las tareas a realizar y sus puestos de trabajo. Si tenemos en cuenta lo analizado, la poca estandarización de procesos genera un ámbito de trabajo inadecuado para realizar las actividades como corresponde. .

Aspectos externos

- Oportunidades: Ambas madereras, cuentan con la posibilidad de vincularse con constructoras, establecer acuerdos recíprocos con empresas del rubro maderero y afines para nuevos proyectos, reafirmar vínculos con el sector público como lo han hecho anteriormente en grandes proyectos los cuales ayudó para que sus marcas no solo sean conocidas a nivel local, sino a nivel nacional. Lograr obtener un continuo crecimiento sostenido de productos forestales y sus derivados para ampliar y reforzar los productos realizados en madera. Surge la posibilidad concreta de poder expandirse ya se modificó sus infraestructuras o abrir una segunda sucursal de las madereras para poder abarcar otros lugares donde el auge de la maderera está en crecimiento; zonas como Florencio Varela, El Pato, Quilmes, Abasto y La Plata son lugares donde podrían establecerse para ampliar su radio de cobertura y no solo centrarse en Berazategui o alrededores, sino llegar a más potenciales clientes. Con los tiempos actuales, una gran oportunidad para ambas empresas es el uso de redes sociales ya que no necesitan invertir, sino llevar un seguimiento adecuado para poder solventar todas las consultas que los posibles nuevos clientes tengan para realizar

- Amenazas: La aparición de pequeñas micro madereras en los alrededores de las empresas estudiadas, puede generar una disminución de clientes, esto implica indefectiblemente la baja en sus rentabilidades. Los precios que puedan manejar sus competidores es un problema importante ya que muchas veces esto es atractivo para los clientes, muchos de ellos evaluando y comparando los costos entre las madereras no dando la importancia adecuada a la calidad, sino al costo y el ahorro de dinero que pueden tener.

RECOMENDACIONES PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO EN LAS PYMES MADERERAS

Luego de haber realizado un estudio del sector maderero y en especial a las Pymes del rubro en la zona de Berazategui, se ha tenido la oportunidad de analizar los casos de Maderera Lima y Maderera Rosatti, ambas pioneras en la zona pero con problemas similares lo que nos hace plantear un escenario similar en todas las PyMES madereras a lo largo y ancho del país.

En este trabajo se proponen las herramientas necesarias brindando las recomendaciones necesarias para subsanar los inconvenientes que presentan las empresas en su mayoría desde su propia conformación hasta la actualidad. A continuación, plasmamos las recomendaciones:

El objetivo es poder establecer y redefinir un plan estratégico integrador para el sector maderero basando en los datos recopilados a nivel local para poder plasmarlo en un plan nacional de PyMES del sector maderero.

En primer lugar, presentarle a la organización a corto plazo, una posible solución para poder remediar sus puntos débiles en lo inmediato, ya sea relacionada con capacitación en puestos de trabajo, estandarización de procesos, determinar un layout adecuado para lograr un funcionamiento eficiente de la empresa dejando de lado movimientos o tiempos muertos innecesarios, estos cambios

A mediano plazo, establecer las metas para el accionar del mismo. Estableciendo un presupuesto para el desarrollo e inversión que necesitan las empresas para poder lograr lo que se establece en la primera etapa.

Por último, obtener resultados positivos a través del plan propuesto para el sector en el cual se destacarán poseer un enfoque integral de los problemas y garantizar una visión equilibrada; asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos; formalizar la estructura de la organización; reducir el trabajo informal y poco capacitado.

Organigramas en Pymes Madereras

Otra recomendación significativa es la **IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIGRAMA EN PYMES MADERERAS**. El organigrama podemos definirlo como la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, la misma debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades o sectores que la integran, su relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Por lo general, las PyMES carecen de este tipo de gráfico representativo el cual se puede gestionar de forma rápida para evitar futuros inconvenientes en la organización ya que pueden superponerse puestos de trabajo o no respetar los niveles jerárquicos dentro de la misma. Con esto, los organigramas:

1. Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
2. Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
3. Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización
4. Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

En el ANEXO 1, se verá más información al respecto.

Implementación 5s

A continuación se detalla **UN PASO SENCILLO, IMPLEMENTACIÓN 5s**. Este punto es muy importante que sea implementado ya que los casos analizados se trata de poner en práctica acciones que no requieren una inversión económica para la organización y los cuales brinda resultados de forma inmediata si se implementa de una correcta forma.

Clasificación: El propósito de clasificar es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones en este caso de mantenimiento en la zona de trabajo de producción por ejemplo: maderas que no son utilizadas para su transformación y dificultan trabajar de formar segura y en zona de oficinas ocurre con la acumulación de papeles o documentación en los escritorios los cuales clasificándolos serán o no utilizados. Los elementos necesarios se deben estar cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirarlos del lugar o eliminarlos.

Orden: Este paso, pretende ubicar los elementos necesarios en lugares donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al mismo sitio. Con esta aplicación, se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de las maquinarias y posibles elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado. Permite la ubicación de materiales y herramientas de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente, mejora el control de stock de materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

Limpieza: Paso que pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo, la conservación de la clasificación y el orden de los elementos. Este proceso de implementación debe apoyarse en un programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Estandarizar: En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta “S” está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas.

Disciplina: La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5s, la disciplina es importante porque sin ella la implantación de las cuatro primeras 5s se deteriora rápidamente. Para información más detallada, ver el ANEXO 2

Elaboración de Manual de procedimientos

También es necesario la **ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**. Un manual de procedimientos es una herramienta de apoyo para el funcionamiento de las organizaciones y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos para su buena ejecución.

Antes de implementarlo es importante que definas la estructura que tendrá éste mismo. Cada concepto requiere de características específicas y particulares, tales como el lenguaje, ejemplos gráficos, etcétera. Es indispensable saber que no todo el manual lleva la misma redacción, ya que hay segmentos que van dirigidos al ejecutor del proceso identificando plenamente quiénes serán los usuarios del manual para utilizar el lenguaje y el contenido correcto. Una vez que se identificó al usuario del manual, se tiene que definir si se hará un documento por puesto, área o para toda la organización. Esta clasificación, permitirá saber si necesitas elaborar sub-manuales o guías operativas para cada caso. Para mayor información, lo encontrará en el ANEXO 3.

Seguridad e Higiene

Asimismo otro desafío refiere a la **IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD E HIGIENE**. El principal objetivo de implementar un programa de seguridad e higiene en una empresa más precisamente en el rubro maderero al trabajar con muchas máquinas y materiales peligrosos, consiste en prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al trabajador. Cada una de las tareas que se llevan

a cabo en la empresa deben realizarse con el debido cuidado y tomando las precauciones adecuadas.

El hecho de implementar un programa de seguridad e higiene laboral no solo garantiza un área de trabajo seguro sino también una mejor calidad en el desempeño de los trabajadores. Es importante que el programa de higiene y seguridad que se implemente sea riguroso, bien planificado y apropiado para la actividad que desarrolla en este caso PyMES del sector maderero.

Al momento de implementar un programa de seguridad e higiene laboral se deben tener en cuenta una serie de requisitos como por ejemplo: incluir la creación de un comité de seguridad donde los empleados deben participar en la toma de decisiones relativas a la seguridad laboral, posters para la comprensión de cada norma corroborar los elementos de seguridad de cada trabajador si es el adecuado.

Como podemos ver, el hecho de implementar un programa de seguridad e higiene ayuda a reducir los accidentes laborales, los costes relaciones con accidentes y por ende las potenciales demandas de los trabajadores podrían realizar en caso de un perjuicio.

Distribución de planta de trabajo

Por último es clave también una CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE TRABAJO (LAY-OUT). El layout o distribución de la planta es cuando se asignan las tareas a cada uno de los elementos productivos. Por tanto, implica una toma de decisiones para distribuir y asignar tareas a los recursos productivos. Cuando se decide realizar la distribución de la planta siempre será necesario conocer y disponer de toda la información posible de los factores o elementos que conforman la planta, dichos factores son: Maquinaria; mano de obra; infraestructura; flujo de movimiento; áreas de influencia.

El enfoque del layout deberá ir destinado a solventar los problemas o necesidades de las siguientes áreas:

1. Optimizar el flujo de la información de materiales y personas
2. Mejorar la utilización del espacio, de las maquinarias y de las personas
3. Conseguir flexibilidad para adaptarse a cambios estructurales

4. Incrementar la comodidad y seguridad del trabajador
5. Mejorar la interacción con el cliente

En el caso de las PyMES madereras analizadas, la mejor distribución acorde al tipo de trabajo, producto y servicio que se ofrecen es en forma de “U”, esto implica que todos los procesos ingresan por un lado, se van transformando y cuando culminan salen por el otro lado haciendo de esta manera un circuito integrado sin superponerse o realizando un procedimiento que no corresponde. Para mayor información lo encontrará en el ANEXO 5.

REFLEXIONES FINALES

La industria maderera luego de la crisis del 2001 hasta principios del 2012 fue uno de los sectores con mayor crecimiento sostenido generando innumerables puestos de trabajo directos e indirectos. Durante el periodo 2012-2015 se produjeron una serie de problemas económicos lo cual generó una recesión en nuestro país lo que origino hasta el 2015 haya un estancamiento en la expansión del sector maderero, lo cual generó dificultades a la hora de realizar inversiones diferentes inversiones ya se en maquinaria, infraestructura para mejora o expansión de sus locaciones y el ingreso a más personas para trabajar.

A finales de 2015 al realizarse el cambio de gestión en el gobierno nacional, las nuevas medidas económicas afectaron abruptamente a este sector, esto se vio reflejado en las caídas de la producción, ventas y empleos, según los estudios realizados por la Federación Argentina Industria Maderera y Afines este fue de un promedio del 7%, lo que implico rápidamente en tratar de bajar los costos, esto ocasionó una ola de despidos masivos en el sector ya sea en puestos directos e indirectos.

Para ser específicos, más de la mitad de las empresas del sector foresto industrial señala que su producción y ganancias han caído a niveles impensados, registrándose numerosos casos de empresas con caídas de más del 40% en sus ventas. Además, una de cada tres empresas disminuyó su dotación este año.

A la caída de ventas se le suma un gran aumento de los costos: las tarifas de los transportes, la tasa de interés exorbitante y destructiva de la cadena de pagos y el aumento de los insumos dolarizados. Con ventas en baja y costos que se disparan, la actividad carece de rentabilidad, lo que posterga la toma de decisiones de inversión además de no tener a nivel nacional un incentivo o programa a invertir que apunte a remediar esta situación.

Si puntualizamos a las empresas estudiadas, Maderera Lima y Maderera Rosatti, desde el 2002 al 2018 pasaron por estadios similares, Destacamos que desde el 2002 hasta 2012, ambas madereras crecieron exponencialmente sus ventas lo que implicó la ampliación de sus instalaciones, su capacidad instalada y contratación de personal, esto fue

aprovechado por ambas madereras ya que en ese época se han instaurado políticas socio económicas y programas que potenció a las sectores industriales teniendo años de crecimiento y prosperidad. Luego del año 2012, como ocurrió con prácticamente todo el sector salvo las grandes cadenas que exportaban sus productos, se acrecentó una merma en el crecimiento lo que produjo un estancamiento de ambas madereras por lo que se dejó de invertir en infraestructura o maquinaria para poder sostener los puestos laborales y comprar la materia prima necesaria para poder seguir trabajando.

A partir de finales de 2015 y las nuevas políticas económicas, ambas madereras tuvieron que disminuir su dotación de personal por los costos de los salarios y cargas sociales por empleado, siendo esta la salida más rápida para compensar la baja rentabilidad que empezaron a tener. Ambas en estos periodos se encontraron con trabas burocráticas a la hora de poder sacar un crédito bancario ya sea en bancos públicos o privados, los créditos tenían una tasa de retorno muy alta junto a los requisitos que solicitaban para poder obtener los créditos lo cual hizo prácticamente imposible que puedan obtenerlos, Esto llevó a Maderera Lima y Maderera Rosatti auto financiarse con capital propio.

Teniendo en cuenta lo analizado en este trabajo, es de suma importancia lograr formalizar a los establecimientos, esto significa establecer un organigrama con los puestos, sectores y jerarquías dentro del establecimiento. Además es necesario capacitar a todos los trabajadores de acuerdo a las tareas que desempeñan, para ello junto con las capacitaciones correspondientes, se tiene que establecer y utilizar un manual de procedimientos donde figure la tarea que el trabajador debe desempeñar. Otro factor importante y muy frecuente lo cual hemos visto en las madereras es reorganizar la distribución de planta, esto significa realizar un circuito productivo en donde no haya superposición de tareas y sea de forma continua lo que implica una organización en las trabajos a ejecutar.

A nivel macroeconómico, deberán establecerse medidas para fortalecer las condiciones del mercado interno. La enorme pérdida de valor de la moneda, acompañado con un poder adquisitivo en franca caída sumado a la elevada inflación mensual deberá ser la primera prioridad en la agenda económica del gobierno, esto directamente

impacta tanto a consumidores porque no les alcanza el dinero para comprar y a las madereras porque al bajar sus ventas no pueden solventar los costos de la compras de materia prima para su transformación y posteriormente su venta. Iniciativas como los bonos o créditos y baja de aranceles impositivos pueden apreciarse como una posible respuesta a este punto.

Es necesario para la industria maderera, en su calidad de sector sensible, se puedan generar beneficios tributarios y establecer una ley de financiamiento productivo para el sector, esto implicaría un alivio y beneficio al rubro. Es necesario que se garantice el acceso de las tasas diferenciales subsidiadas para que las PyMES no solo las analizadas sino todas puedan acceder al mercado financiero y poder potenciar mediante inversiones sus establecimientos.

Por último, las cámaras empresariales que agrupan a las PyMES madereras junto a la FAIMA tendrían que presentar un proyecto de ley al Congreso Nacional para que el Estado pueda establecer políticas públicas para el beneficio tanto del sector foresto-industrial como del Estado nacional en materia económica financiera para el desarrollo.

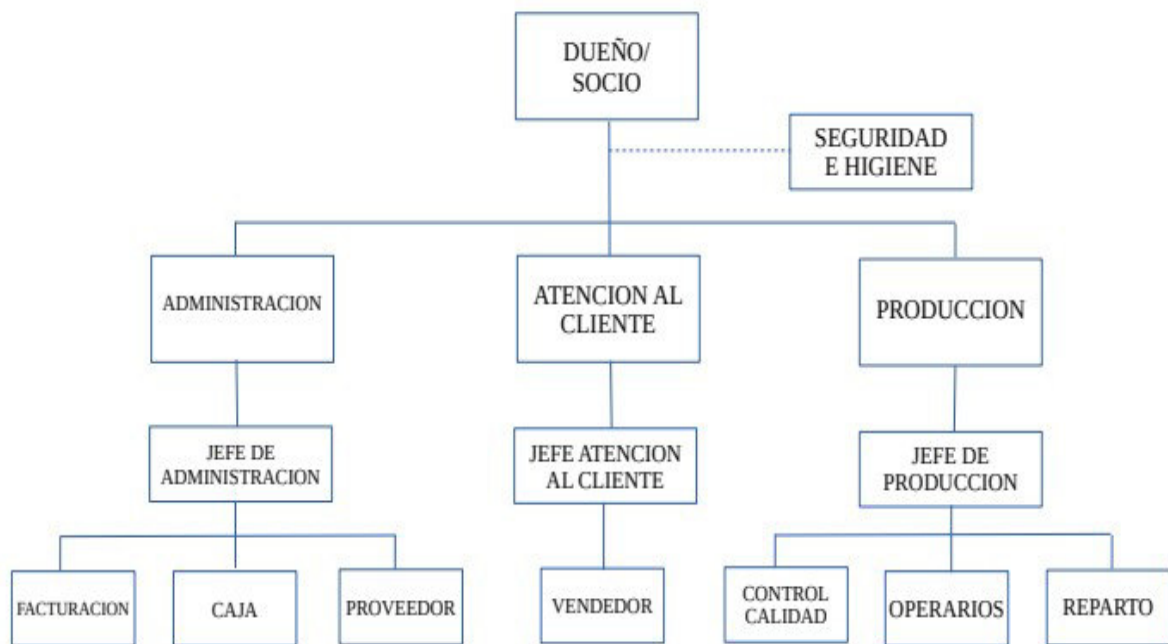
BIBLIOGRAFÍA

- Arceo, N., González, M., Mendizábal, N. 2010. La recuperación industrial durante la post-convertibilidad. CIFRA-CTA, Buenos Aires.
- Carro Dona, G. 2016. “Transporte y logística sector forestal” Seminario sobre inversiones Foresto industriales por Masisa Argentina, Buenos Aires.
- Cruz, J. 2010. Manual para implementación sostenible de las 5s. Infotep, Santo Domingo.
- Chirino, C. 2011. Nicho de mercado: El enfoque desde el Océano azul. Universidad de lima, Perú
- Drucaroff,S., Balestra, J. 2015 - Desarrollo y competitividades de las Pymes industriales. Le experiencia japonesa y lecciones para su promoción en Argentina. UIA, Buenos Aires.
- Esquivel, J., Irrazabal, m., Carbonelli, M. 2011. Introducción al conocimiento científico y a la metodología de la investigación. UNAJ, Buenos Aires.
- FAIMA. 2019. “Actualidad de la cadena de valor foresto industrial”. Informe presentado en el *141º Congreso Maderero* diciembre 2019, Buenos Aires.
- Ferraro, C., Goldstein, E. 2011. Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. CEPAL, Santiago de Chile.
- González, A., Maslatón, C. 2019. “Oferta tecnológica INTI madera y muebles”. Informe de la encuesta RIMRA por acuerdo FAIMA-INTI, Buenos Aires.
- Kantis, H. 1998. Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino, en *Desarrollo y Gestión PyMES: Aportes para un Debate Necesario*. UNGS, Buenos Aires.
- Kulfas, M. 2020. El desarrollo industrial argentino en perspectiva histórica. Voces en el Fénix. Buenos Aires.
- Llanos Catro, N. 2017. Manuales de procesos y procedimientos. Aycardi Ingenieros Civiles SAS, Bogota.
- Marcó, F., Loguzzo, A., Fedi, J. 2013. Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. UNAJ, Buenos Aires.

- Martinic, S. 1998. Diseño y evaluación de proyectos sociales. Comexani. CEJUV, Santiago de Chile.
- Moori Koenig, V. 2010. Políticas de articulación productiva en América Latina. Análisis de los programas basados en clusters y cadenas productivas., CEPAL-FUNDES, Santiago de Chile.
- Munro, J. Savanti, V. 1998. Las pequeñas y medianas empresas en Argentina. Fundación de investigaciones Latinoamericana. Buenos Aires
- 1. Porter, M. 1985. Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance. The Free Press, Nueva York.
- Sautu, R. Boniolo, P. Dalle, P. Elbert, R. 2005. Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO, Buenos Aires.
- Savoca, M., Fourmet, M. 2018. Conceptos de Calidad. UNAJ. Buenos Aires.
- Texeira,R., Carvahal, F. 2013. Sucesión y conflicto en empresas familiares. Universidad Federal de Sergipe Sao Cristovao, Brasil.
- Triaca, J., Morón, G.,. 2016. Manuales de buenas prácticas, industria maderera. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires
- Fedi J. 2018. Normas ISO, cursograma, Organigramas.
<https://mipizarron.com/cursos/sistemas-administrativos.1433/archivos/>
- Basualdo, E. 2008. Evolucion de la economia Argenitna en el marco de las tranasformaciones de la economía internacional de las últimas décadas. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/arceo/13basua.pdf>
- De Bedia, G., Salim, N. 2019. Ordenando el transporte de los productos forestales: Guía de tránsito
<https://inta.gob.ar/documentos/ordenando-el-transporte-de-los-productos-forestales-la-guia-de-transito>
- <https://pablodiazmasa.es/5s-herramienta-de-implantacion-lean/>

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA



(Gráfico: Elaboración propia)

Aquí podemos observar la conformación de un organigrama en base al análisis realizado a las maderas Lima y Rosatti, PyMES importantes las cuales tienen gran similitud entre sí lo que nos hace realizar un organigrama no solo para estas organizaciones sino también para que puedan aplicarse a otras madereras quienes presenten los mismos inconvenientes de superposición de tareas, jerarquía o áreas que no estaban definidas. A través de este análisis queda definida la pirámide de la organización donde se puede apreciar el ápice estratégico, nivel táctico/mando medio, nivel operativo. además de contar con un staff de apoyo.

- **ÁPICE ESTRATÉGICO:** En este lugar se define la estrategia corto, mediano y largo plazo de la empresa. Integrado por los dueños, socios o gerentes quienes toman decisiones las cuales afectarán de forma directa de forma positiva o negativa a la organización. Aquí se planean trabajos

los cuales son comunicados a la línea media para que éstos controlen la operación en la correcta ejecución de las tareas.

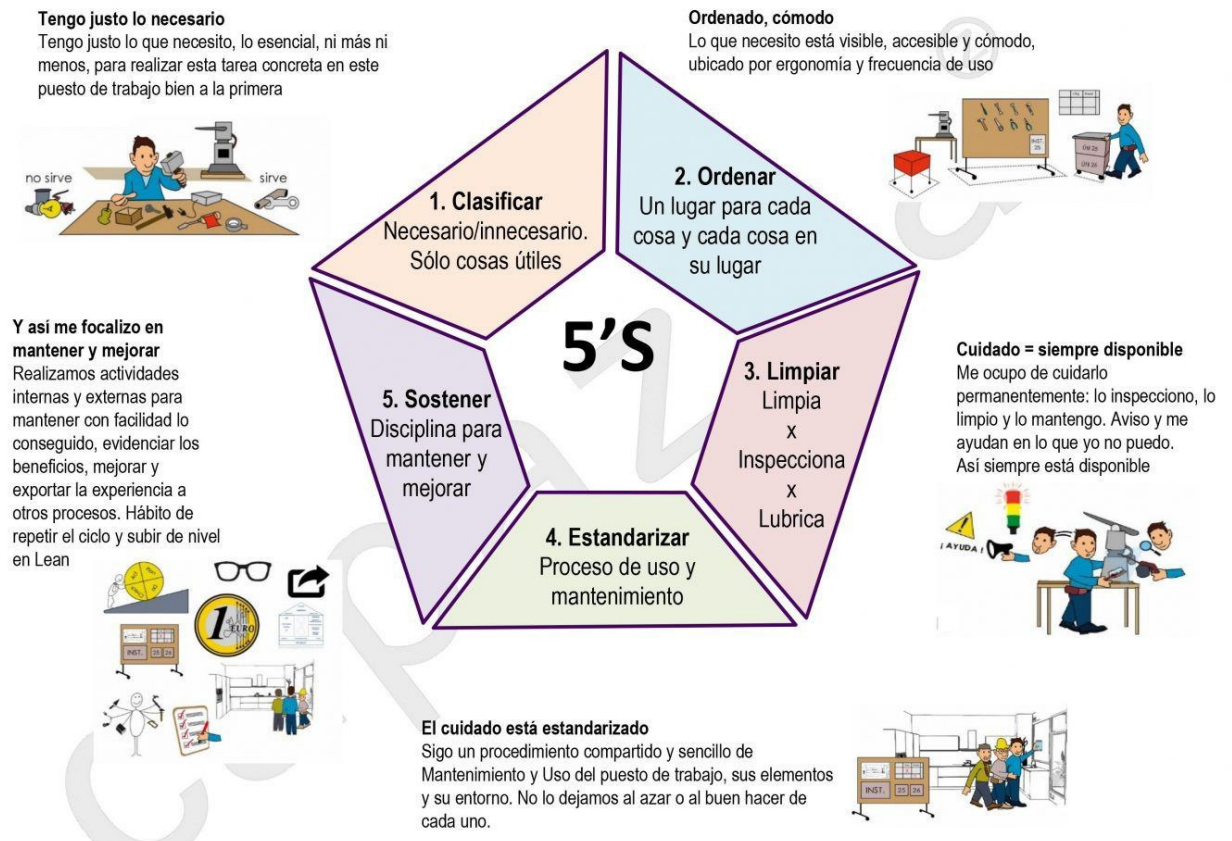
- MANDO MEDIO: Esta parte de la organización, es la encargada de controlar la ejecución de tareas o medidas que el ápice ha indicado que los operarios lo puedan cumplir, además también es el encargado de elevar los reportes de los resultados que se ha obtenido para evaluar que lo proyectado este en lo correcto. Son parte de este mando medio, los encargados o responsables de área.

- NIVEL OPERARIO: Es el sector que acata las indicaciones que el ápice estratégico planeo, lo cual son controlados por el nivel medio para su correcta operación

-STAFF DE APOYO: Como staff incluimos a los responsables de Seguridad e Higiene, quienes son los encargados de venir una vez por semana de reunirse con los dueños y operarios para evaluar si se cumplen con los protocolos de seguridad en planta: demarcación por donde se puede circular y por donde no, demarcación de maquinas, control de extintores, que no haya elementos que los obstaculicen y carteles de prevención. Respecto a los operarios controlar que tengan los elementos de seguridad pertinentes: ropa de trabajo, zapatos de seguridad, casco, protector visual y auditivo, faja de seguridad.

ANEXO 2

5s

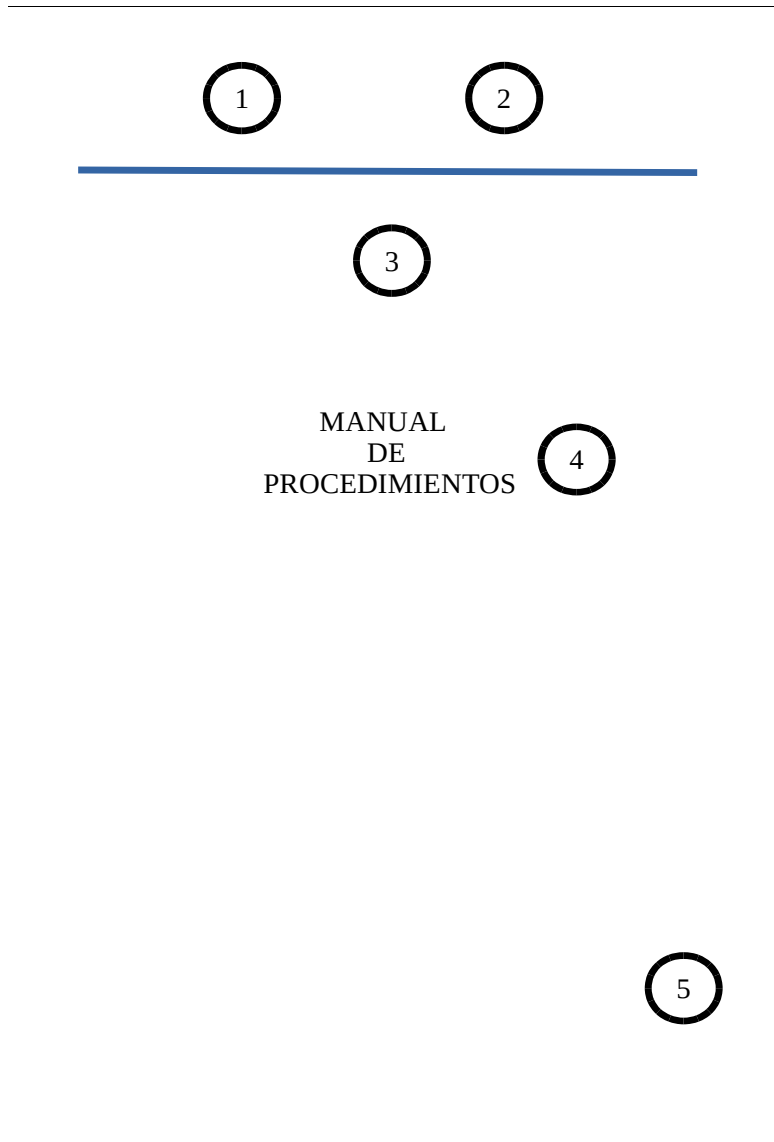


(Fuente: extraído www.pablodiazmasa.es)

La aplicación del Método 5s un concepto sencillo que permite la orientación a empresas y talleres para alcanzar el mejoramiento del ambiente de trabajo, reducción de pérdidas y costos en la contratación de personal para el mantenimiento y cuidado del sitio de trabajo. La aplicación de esta estrategia también permite el aumento de la vida útil de maquinaria y equipo al igual que la producción y calidad de los procesos a la vez que se le da un uso adecuado a los mismos. Disminuye la probabilidad de accidentes de trabajo, aumenta en el trabajador la conciencia de cuidado y conservación de los recursos de la compañía para el desarrollo óptimo de sus labores diarias.

ANEXO 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



(Fuente: Elaboración propia)

Referencia

- 1- Logo de empresa
- 2- Nombre de empresa
- 3- Responsable de proyecto
- 4- Título del manual
- 5- Fecha de elaboración

ÍNDICE

1		I. Introducción..... Pág. II. Objetivo del manual..... Pág. III. Procedimientos..... Pág. 1. Procedimiento 1.1. Propósito del procedimiento 1.2. Alcance 1.3. Referencia 1.4. Responsabilidades 1.5. Definiciones 1.6. Método de trabajo a) Políticas y lineamiento b) Descripción de actividades c) Diagrama de flujo d) Formatos e instructivos e) Anexos	2
			3

(Fuente: elaboración propia)

1) INTRODUCCIÓN

Se refiere a la información general del manual, contenido, utilidad, fines y propósitos a cumplir. Se recomienda que se escriba con un vocabulario sencillo para su mejor comprensión

2) OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del manual debe contener una explicación de lo que se pretende cumplir, su elaboración se ajusta al lineamiento que se nombrará a continuación.

- Finalidad del documento
- Su redacción debe ser clara, concreta y directa
- La descripción se inicia con un verbo en infinitivo
- Extensión máxima entre 10 a 12 renglones
- Evitar el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.
- Debe expresar de forma clara QUE se hace y PARA QUE se hace

3) PROCEDIMIENTO

Es la parte central del manual integrado por los siguientes apartados

- Nombre de procedimiento debe dar idea clara de su contenido
- La descripción del procedimiento debe ser clara y sencilla
- No se deben incluir dos procedimientos diferentes en uno

3.a) Propósito del Procedimiento

Se describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento y su posible impacto

3. b) Alcance

Se describe el ámbito de aplicación y a que áreas se ve involucrado puesto , actividades y a quienes no involucra.

3. c) Referencias

Se enumera la documentación requerida que será utilizada para la elaboración del procedimiento.

3. d) Responsabilidades

Se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, procedimiento, así como también quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo

3. e) Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico

3. f) Método de trabajo

Dentro de este apartado se deben tener en cuenta los siguientes ítems

- I) Políticas y lineamientos
- II) Descripción de actividades
- III) Diagrama de Flujo
- IV) Formatos e instructivos

I) Políticas y lineamientos

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan de forma clara y prevengan todas las alternativas posibles al realizar el procedimiento. Se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Lineamientos de carácter general
- Claras y concisas para que sea familiar para personal no familiarizado con el proceso
- Establecer situaciones alternativas si se presentan en el proceso
- Definir responsables, quien lo ejecuta y quien audita el procedimiento
- Proveer el incumplimiento de situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades
- Establecer jerarquías

II) Descripción de actividades

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades en cuestión. A continuación, se realizará la descripción correspondiente:

- Indicar para cada actividad la unidad de responsable de su ejecución, puestos específicos que participan y su rol.
- Debe informar de forma clara lo siguiente: quien; como; cuando; donde se ejecutan las actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona. Ejemplo: verifica, corrige, etc.
- Detallar las actividades normales que se desarrollan, además si incluye actividades complementarias
- Enumerar las actividades de forma progresiva
- Cuando se desarrolle una actividad por primera vez se debe anotar su nombre completo y asignar un sigla o clave de identificación.
- Indicar si el procedimiento es temporario o definitivo
- Indicar el término del procedimiento con la leyenda "TERMINA PROCEDIMIENTO"

LOGO EMPRESA	Procedimiento ②		CODIGO
	Nombre del Procedimiento ①		Fecha: ③
			Versión: ④
Unidad Administrativa: ⑥		Responsable: ⑦	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (Clave)
⑧	⑨	⑩	⑪

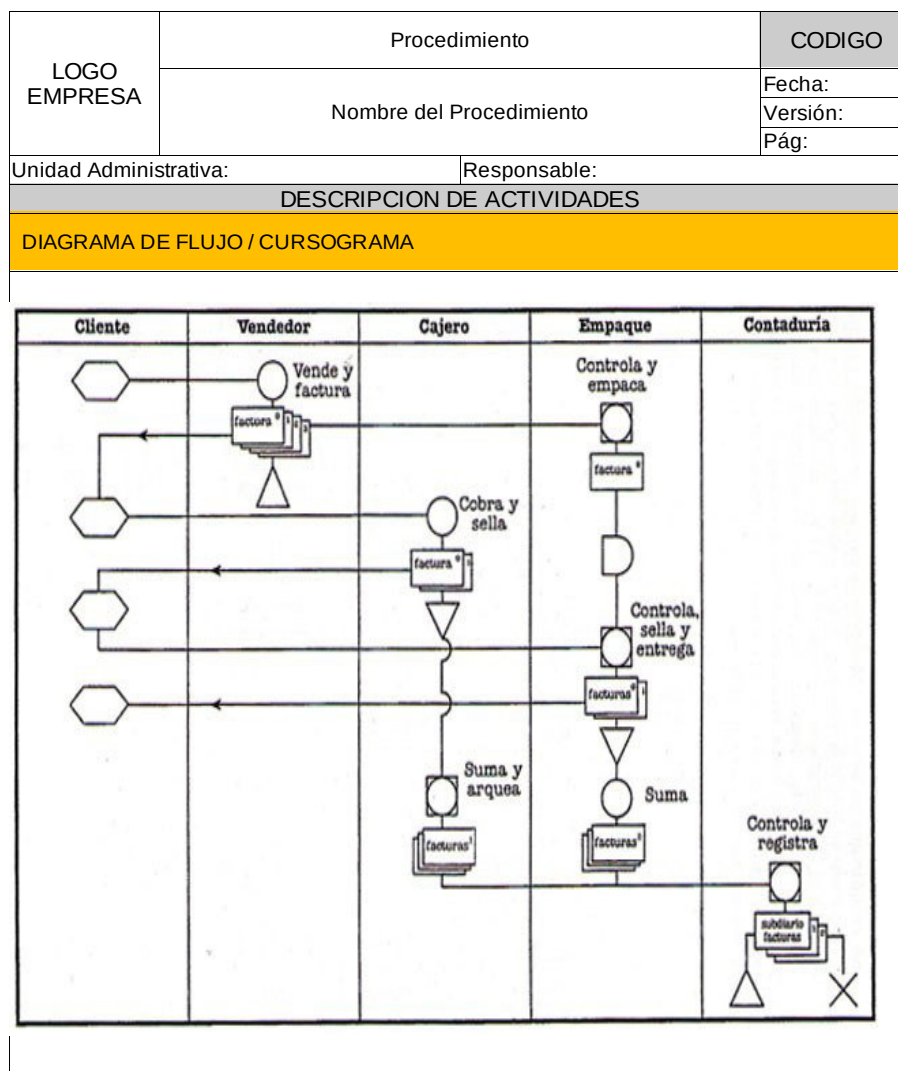
(Gráfico: elaboración propia)

- 1- Nombre: Anotar el nombre del procedimiento.
- 2- Clave del Procedimiento: Compuesto por las siglas PR (procedimiento) UA (unidad administrativa) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.
- 3- Fecha: día, mes y año en el que se implementa el procedimiento
- 4- Versión: Anotar con el número de documento existente del título. Se inicia 1.0
- 5- Página: Número de páginas del procedimiento. Ejemplo 1 de 10

- 6- Unidad administrativa: sector responsable. Ejemplo Producción
- 7- Área Responsable: Área responsable de la ejecución de procedimiento
- 8- Paso: Anotar el número de la actividad
- 9- Responsable: Anotar el nombre del área responsable
- 10- Actividad: anotar de forma narrativa la actividad a realizar.
- 11- Documento de trabajo: Nombre o siglas del documento al que se hace referencia

III) Diagrama de flujo





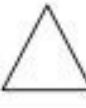



Es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. A continuación, observamos como se realiza y luego el significado de su simbología.



(Gráfico: elaboración propia)

Simbología

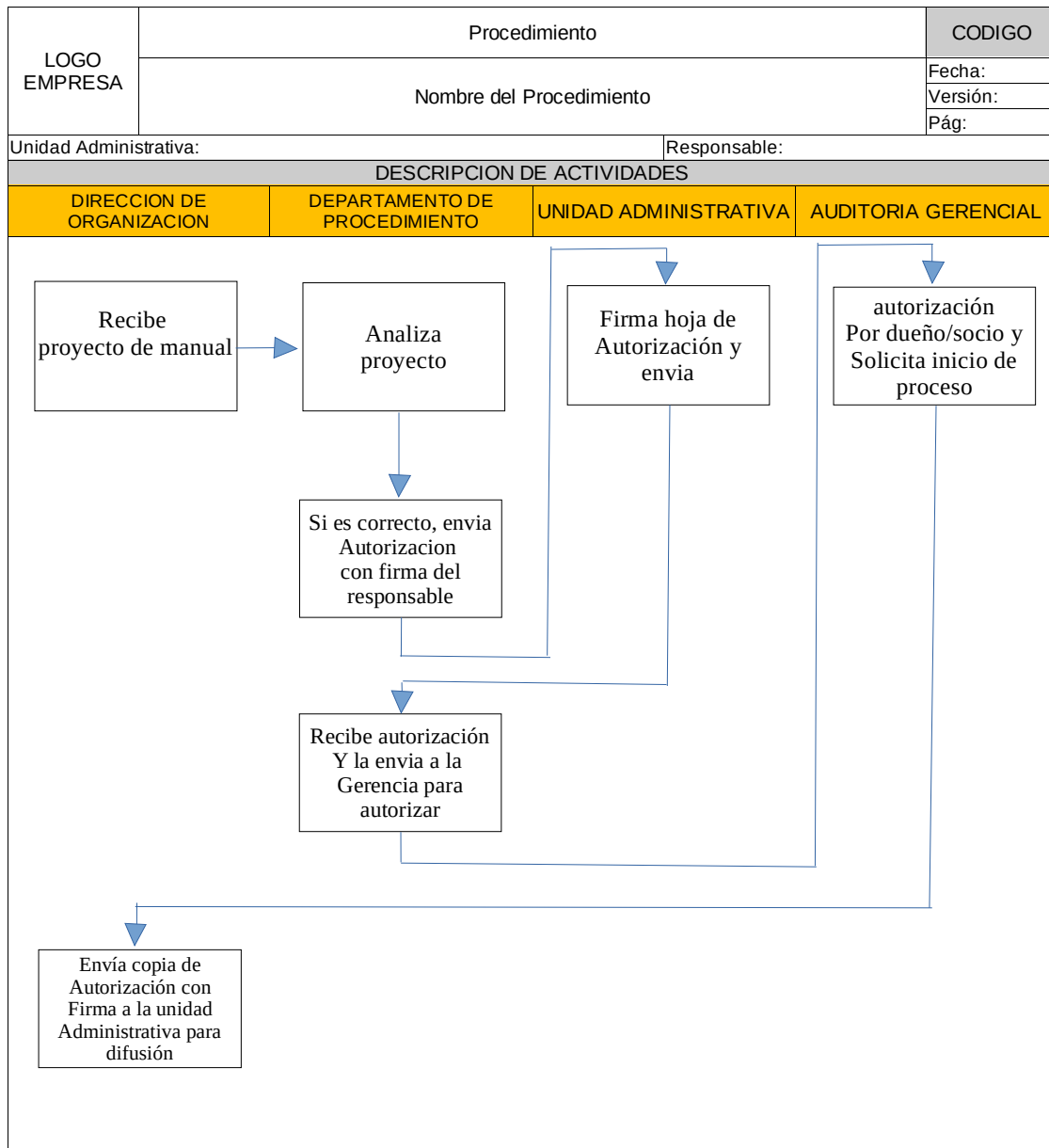
Observamos a continuación, los símbolos que se usan con frecuencia y se detalla lo que significa cada uno.

Representa	Símbolo	Denominación	Se Utiliza
ACTIVIDADES		Operación	Para toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información. Ejemplos: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas
		Control	Para toda acción de verificación. Ejemplos: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, integración de datos, etc.
		Demora	Para toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento esperado.
		Archivo Transitorio	Para el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. Se denominan "elementos portadores de información" al soporte que puede ser factible de lectura humana (una factura en papel) como archivos magnéticos, microfilm, etc.
		Archivo Definitivo	Para el almacenamiento sistemático, en forma permanente de elementos portadores de información. Como se puede observar, se identifica por su carácter de permanencia. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos.
		Destrucción	Para la eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la misma. Ejemplo: la eliminación de la información sería el caso de que la misma esté en un archivo magnético y luego es borrado. El medio magnético puede volver a escribirse, pero la información contenida no será la misma. Un ejemplo de destrucción de soporte puede ser la destrucción de una factura (medio en papel) o bien la destrucción del medio magnético que se ha vuelto inoperable (rotura de disco duro, por ejemplo).
CURSOS DE ACCIÓN		Alternativa	Para indicar que en el procedimiento administrativo pueden originarse distintos cursos de acción, u optar de distintos modos, sea sobre la base de decisiones programadas o no, según instrucciones que prevén distintas situaciones.
		Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de la información y es la conexión entre los diferentes símbolos de procedimientos. La flecha indica el sentido de circulación. En general, se dibuja verticalmente.
		Toma de información	Representa el desplazamiento de la información <u>sin desplazamiento físico</u> del elemento que la porta. La flecha indica el sentido de circulación de los datos. De ésta forma se representa todo dato que se extrae, en general, de ficheros, archivos, listados, etc. Y que se incorporan de alguna manera al procedimiento administrativo. Puede tratarse también de información verbal.

(Fuente: extraído www.mipizarron.com/SADfedf)

IV) Formatos e instructivos

Es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y datos en blanco para ser rellenos con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina. Es necesario que después de terminada la descripción del procedimiento, se puedan incluir los formatos y documentos que se utilizan con sus respectivas guías. A continuación, observamos un formato.



(Fuente: Elaboración propia)

V) Anexos

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite a realizar. Podemos encontrar:

- Oficios
- Circulares
- Manuales
- Reglamentos
- Leyes

ANEXO 4

F.O.D.A.

Los datos que se recopilaron en el estudio de los casos de Maderera Lima y Maderera Rosatti, nos hacen realizar un análisis F.O.D.A., donde se podrán distinguir:

- 1) Aspectos Positivos
 - a- Fortalezas
 - b- Oportunidades
- 2) Aspectos Negativos
 - a- Debilidades
 - b- Amenazas

1.a) FORTALEZAS: Se observó que los empleados trabajan en un ambiente cordial, ya que reciben premios por producción y desempeño. Otro punto a destacar es que se realizan relevamientos de precios frente a sus competidores. El precio que consiguen con los proveedores es preferencial por lo que esa diferencia lo pueden trasladar a los precios siendo mas bajo que otras madereras.

1.b) OPORTUNIDADES: Ambas madereras cuentan con la posibilidad de vincularse con constructoras y empresas del rubro maderero y afines para generar nuevos proyectos. Surge la posibilidad de expandirse o ampliar su infraestructura, todo esto respaldado por la gran cantidad de clientes y ventas que dan la posibilidad de esta oportunidad.

2.a) DEBILIDADES: Se comprobó que aunque haya publicidad, la misma no tiene es atractiva para los potenciales clientes; carecen de una estructura formal trabajando de la manera que a ellos les parece sin una estandarización de procesos, no tienen organigrama, ni protocolos de seguridad e higiene. Esta mala organización genera que los clientes no vuelvan a confiar en ellos o realicen una nueva compra.

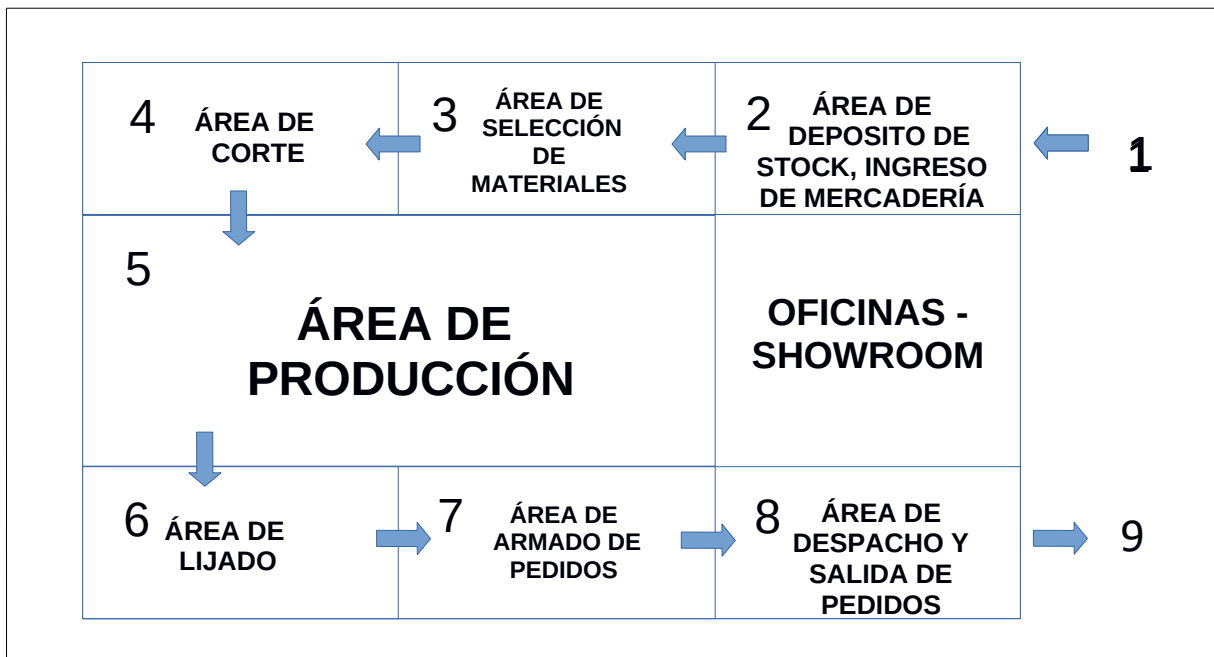
2.b) AMENAZAS: Principalmente es el cambio abrupto de precios de la competencia lo que puede generar una disminución del ingreso y la instalación de pequeñas micro madereras que podrían quitarles clientes.

	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Los empleados motivados mediante premios.	No se otorgan créditos personales.
	La organización trabaja con tecnología de punta.	No hay publicidad promocionando a la empresa tanto en la radio, televisión, medios gráficos como en redes sociales
	Relevamiento de precios frente a los competidores.	Empresa familiar, poca estandarización.
	Promociones con tarjetas de crédito sin intereses y con descuentos en efectivo.	Problemas de logística.
	Precios especiales de los proveedores.	Pérdida de clientes.
	Precios especiales para mayoristas y minoristas.	Posible imagen negativa de organizaciones ambientales y público en general respecto al uso de la madera
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Seguir vinculándose con constructoras y empresas del rubro maderero para nuevos proyectos.	Nuevos competidores en el mercado, pueden producir pérdidas en las ventas de la maderera.
	La organización se encuentra en proceso de expansión con nuevas sucursales.	El cambio en los precios de los competidores, puede afectar a la empresa disminuyendo sus ingresos.
	Continuo crecimiento del consumo de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera.	Mayor capacidad de respuesta de los competidores ante las nuevas tendencias del mercado.

(Gráfico: Elaboración propia)

ANEXO 5 LAYOUT Ó DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

A continuación, se presenta una correcta distribución de planta en base a los datos obtenidos de Maderera Lima y Maderera Rosatti para ser aplicados a estos establecimientos y otras PyMES madereras de similar infraestructura.



(Gráfico Elaboración propia)

- 1- Llega el proveedor con los materiales
- 2- Se realiza la descarga de los materiales y se los ingresa al depósito de stock donde se acopia la mercadería antes de que el cliente realice un pedido
- 3- Una vez que se el cliente realizo el pedido, el mismo empieza su proceso de transformación trasladando y seleccionando lo que se ha encargado al área de selección.
- 4- Una vez seleccionado los materiales se los traslada al sector de corte donde se realiza su primera transformación
- 5- Luego de que se realicen los cortes necesarios, se pasa a la segunda etapa de la transformación siendo esta la mas importante ya que los materiales se preparan en su totalidad en esta etapa y sector.
- 6- Terminado el proceso de producción, se pasa a la última etapa de transformación y esta es el lijado, aquí en este sector se realizan los últimos detalles sobre los materiales antes de ser entregados al cliente.

7- Después de terminar con el lijado, los materiales son llevados al área de armado de pedidos donde se empaquetan para su traslado al destino final.

8-Una vez armado el pedido, el mismo se lo lleva área de despacho donde el cliente puede venir a retirar su pedido ó es trasladado en los repartos propios de la maderera hasta donde el cliente necesita que se entregue la mercadería.

9- El pedido sale de la maderera para ser entregado.