

# **SELECCIÓN Y SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE MERCADOS INTERNACIONALES DE LA MADERA: UN MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN MISIONES, ARGENTINA**

**Ing. Mgter. Marina Guarrochena de Arjol**

**Lic. Virginia Isabel Sniechowski**

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Misiones

Argentina

Email: [mgarjol@arnet.com.ar](mailto:mgarjol@arnet.com.ar)

[virginia@campus.unam.edu.ar](mailto:virginia@campus.unam.edu.ar)

## **Resumen**

El presente artículo analiza un modelo de selección y estrategias para el seguimiento periódico de los mercados internacionales de productos de madera de Misiones, Argentina

La investigación estratégica de mercados internacionales en base a productos y destinos evalúa los indicadores económicos y de política comercial, las tendencias, la competitividad y los competidores o grupos estratégicos. Su aplicación práctica permite un seguimiento periódico del desempeño comercial y de mercados, constituyendo una herramienta esencial para mejorar la toma de decisiones de los agentes públicos y privados.

Misiones es la principal provincia forestal de la Argentina, posee ventajas competitivas que permiten al sector foresto industrial competir en los mercados internacionales. El desarrollo de un proceso de investigación-acción tiende a facilitar la apropiación de instrumentos de seguimiento y monitoreo de los mercados internacionales de la madera, como mecanismo de práctica estratégica a los policy makers (responsables de formular políticas públicas) y a los agentes económicos del sector.

**Palabras claves:** Selección de Mercados internacionales, madera, seguimiento periódico

## SUMMARY

This article analyzes a model of selection and strategies for the periodic monitoring of international markets for wood products from Misiones, Argentina.

Strategic research on international markets based on products and destinations, evaluates the economic indicators and trade policy, trends, competition and competitors or strategic groups. The practical application allows regular monitoring of trade and market performance, constituting an essential tool to improve decision-making of public and private.

Misiones is the main forest province of Argentina, has competitive advantages that allow industry forestry sector to compete in international markets. Development of an research-action process tends to facilitate the ownership of instruments of monitoring of international timber markets as a mechanism for strategic practice to policy makers (public policy makers) and business operators.

**Key works:** selection international markets, wood products, periodic monitoring

## INTRODUCCIÓN

El escenario de la globalización económica, la apertura de los mercados y los acuerdos comerciales preferenciales entre países o bloques económicos, ha generado no solo una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas-PyMes- en el mercado internacional, sino también la necesidad de los organismos públicos, y empresas del sector, de nuevas estrategias para la promoción y fomento de los negocios internacionales.

La información a disposición de las empresas es abundante, sobre mercados, oportunidades de negocios, flujos de comercio, barreras comerciales, normativa interna o características de la demanda y perfiles de mercados; ampliado con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las políticas públicas de promoción del comercio exterior. Sin embargo, las empresas de menor tamaño son “las que se enfrentan con mayores dificultades y restricciones para acceder, seleccionar e interpretar la información que resulta relevante y estratégica para sus negocios” (Svarzman: 2008). Y con respecto a sectores y mercados target, las orientaciones de políticas públicas “suelen ser meramente indicativas”, provistas de análisis de las experiencias pasada reciente y de información recibidas por las empresas u organizaciones gremiales empresariales, como de estudios o información que se generan por las redes externas, de las mismas agencias de promoción<sup>1</sup>.

El crecimiento exportador impulsa la expansión de las economías en desarrollo, y no solo promueve el alza de la demanda y la producción, también puede ser el motor que atrae inversión y tecnología (Trejos 2009), contribuyendo en la competencia a las empresas locales, y el rigor de promover la competitividad a las decisiones del gobierno<sup>2</sup>. Y en este aspecto, el autor señala que el proceso de liberalización comercial y acuerdos comerciales provoca perdedores, obliga a realizar un diagnóstico constante de los mercados y de los instrumentos para la promoción de las exportaciones, es decir evaluar sistemáticamente y con regularidad los mercados, no solo como mecanismo de promoción para orientar a las empresas, sino como una antena que detecte los cambios y modificaciones del escenario de los mercados.

La información de mercados internacionales genera una circularidad en los beneficios, como el mejor acceso al mercado y la posibilidad de diversificación.

Ante la tendencia del proceso de transparencia en la gestión pública y frente a los cambios del mercado de la madera crece la demanda de informaciones estadísticas, de mercados y de productos, constituyendo una herramienta esencial para mejorar la toma de decisiones de los agentes públicos y privados.

Los sistemas de soporte a la decisión, son de una aplicación cada vez más frecuente, porque disponen la posibilidad de gestionar grandes cantidades de datos y resolver problemas y situaciones de gran complejidad, en función de las preferencias del gestor en el proceso decisorio.

En el sector de la madera de Argentina existen ingentes esfuerzos de sostener la base de información como mecanismo de actualización y detección de emergentes cambios (Fundación Exportar, Argentina Exporta, portal de Argentina Exporta, Centro de estudios de la producción del Ministerio de Economía de la Nación, Federación Argentina de la Industria de la Madera -Faima, Centro de Exportadores de la República Argentina, entre otros). Los instrumentos y programas son variados, pero la apropiación como mecanismo de práctica instrumental es escasa a nivel regional.

No existen estudios empíricos de alcance regional, que aborden el análisis de la selección de mercados internacionales de la madera de Misiones. La aplicación de estrategias para el seguimiento de los mercados prioritarios que sirva como elemento de promoción estatal y conocimiento a las empresas, es un tema de escaso tratamiento.

En este aspecto, el presente artículo analiza las estrategias para formular un modelo de gestión que valore la práctica de seguimiento y monitoreo de mercados internacionales de la madera, por los policy makers y los agentes económicos del sector de Misiones.

## LA SELECCIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOS INTERNACIONALES

Según Galván Sanchez, la mayoría de las investigaciones en materia de selección de mercados internacionales se realizan desde un enfoque de desarrollo de mercados geográfico puro, pero la incorporación del análisis desde el punto de vista estratégico, permite tener una perspectiva mucho más amplia.<sup>3</sup>

Para Michael Porter<sup>4</sup> en los mercados internacionales no son las naciones que compiten sino son las empresas, considera el sector como unidad de análisis y define como “*un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros*”; el sector involucra otros sub sectores y estratégicamente diferenciados, con sus propias características competitivas. La estrategia competitiva depende del posicionamiento de determinados productos/servicios o posiciones que son más rentables que otras, con independencia de la rentabilidad media del sector (Porter:1991).

El modelo de Porter se basa en el análisis de la competencia y la clasifica en cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevas incorporaciones y productos o servicios sustitutos, poder de negociación de proveedores y compradores, y rivalidad entre los competidores existentes; enunciadas en función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas de un sector, que depende de factores internos-externos de la empresa, del producto, de la competencia y del poder de negociación.

Para analizar el posicionamiento de determinado producto, identifica dos variables importantes: la ventaja y el ámbito competitivo; y del análisis e interrelación de estas variables surgen las *estrategias genéricas*, para identificar formas diferentes de competir.

---

3

Galván Sánchez, I.( 2003) “La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas” Tesis de Doctorado. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Pp 14 [Disponibile en: http://www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

4

Porter, M. 1991. Ventaja Competitiva de las Naciones. Segunda edición. Editorial Vergara.pp64-88

En un sistema de Marketing industrial internacional, Sheth and Sharma<sup>5</sup> identifican la influencia de 4 factores claves: competitividad global, filosofía de calidad total en la gestión, disponibilidad de tecnología, y reestructuración industrial, por lo que, el sistema no es sólo de negocios, sino también cultural. A causa de ello, los patrones de valores y filosofías y las diferencias en el entorno operativo de los negocios locales, a pesar de la internacionalización de algunos procesos, deben ser considerados al momento de ser competitivos dentro de un contexto global dinámico.

El aumento en la demanda de innovación tecnológica en las economías emergentes no sólo ha sido la consecuencia directa del proceso de globalización, sino también del incremento en el grado de relacionamiento de los gobiernos. Asimismo, la competitividad mundial ha requerido el uso de mecanismos de colaboración entre empresas como una forma de mantener las ventajas competitivas de las mismas.

El desarrollo de una actividad productiva está estrechamente relacionado con la competitividad de esa rama, básicamente con su desempeño en los mercados internacionales y los nacionales. (Díaz y otros, 2009)<sup>6</sup>. Ante ello justifica que la identificación de indicadores de eficiencia y desempeño de la economía de sector forestal en términos nacionales e internacionales, individualiza las tendencias y marca el camino a la competitividad, dado que la competitividad de un bien determinado esta dado *“cuando por lo menos puede igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo en cuanto a utilización de recursos y a calidad del bien”*<sup>7</sup>.

Con respecto al sector específico de análisis, la FAO<sup>8</sup>, define a las fuerzas impulsoras de cambios y tendencias del sector, como factores intra y

---

5

Sheth and Sharma (1997): The Changing European Firm. Routledge:London; pp 14-15.

6

Díaz, A. M. L.; Guarrochena de Arjol, M. y Díaz, D. (2009) “Competitividad de los factores macroeconómicos del sector Foresto Industrial de Misiones. Argentina”. XIII° Congreso Forestal Mundial organizado por Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Buenos Aires. Argentina, Agosto,2009. [www.cfm2009.org](http://www.cfm2009.org)

7

Chudnovsky, D. y Porta, F. (1990) La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas. CENIT, Buenos Aires. Ps 7.

8

FAO 2006 Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe Fuerzas impulsoras de las tendencias del sector forestal.Roma. pp 79

extrasectoriales y que influyen, a mediano y largo plazo, en el desarrollo de una determinada región, país o sector, modificando positiva o negativamente sus índices de rendimiento. Para este organismo especializado de Naciones Unidas los cambios a corto plazo en el mercado influyen en la toma de decisiones individual, y los cambios a largo plazo actúan sobre la demanda influyendo con mayor peso en las inversiones y en la industria forestal<sup>9</sup>

La selección de los mercados internacionales-SMI, desde el aspecto estratégico permite avanzar en la evaluación de los países con las mejores oportunidades de negocios.

El paso para seleccionar el país de destino de las exportaciones, o productos es una decisión que la empresa deberá tomar antes de decidir qué modo de entrada va utilizar. Por ello, los enfoques teóricos sobre el proceso de toma de decisiones a la hora de seleccionar el mercado de destino es un camino de construcción para orientar la investigación.

Según Galvan<sup>10</sup> destaca, en base a aportaciones científicas, que existen tres enfoques para la selección de mercados exteriores: sistemático donde el proceso de toma de decisiones está estructurado, y el investigador pasa por una serie de etapas hasta seleccionar la decisión correcta. No sistemático donde las empresas seleccionan aquellos mercados cuya “distancia psicológica” (factores que impiden o dificultan el flujo de información entre la empresa y el mercado) es percibida como menor. Y relacional, basado en la selección del cliente, como consecuencia de las iniciativas de un comprador de otro país.

Los estudios sobre la formulación de modelos de SMI enfocan la mirada en las empresas que buscan nuevos mercados. Papadopoulos, Chen y Thomas<sup>11</sup> proponen un modelo de SMI utilizando dos estructuras clave, la posible demanda y las barreras comerciales, así como la estrategia de la empresa. Brewer<sup>12</sup> usando estudios de casos de Australia, realiza un enfoque proactivo

---

9

FAO 2009 Situación de los bosques demanda mundial de productos madereros. Roma. pp 66

10

Galvan Sanchez, op. cit., pp 193-197.

11

Papadopoulos N., Chen H. and Thomas D. R. (2002) Toward a tradeoff model for international market selection [International Business Review Volume 11, Issue 2](#), April 2002, pp 165-192

12

Brewer, P. (2001) International Market selection: Developing a model from Australian case studies. International Business Review. Volume. 10, Issue2 April 2001 pp. 155-174.

para la elección de los mercados internacionales, basado en la combinación de opiniones de informantes, para identificar y priorizar países, y de base de datos económicas y comerciales para evaluar el país de destino basado en el potencial de mercado y la competitividad.

La mayoría de los modelos de SMI, por lo general están compuestas de tres o cuatro etapas secuenciales, de acuerdo a diversos estudios empíricos (Alon, 2004)<sup>13</sup> y literatura sobre marketing internacional (Moreno,1998; Porter, 1992; Lambin,1995). En la primera etapa, en forma preliminar y de evaluación, la determinación del mercado objetivo, es decisivo para la empresa por los esfuerzos que ello significa, e influye en las estrategias de comercialización posteriores, porque este proceso es seguido por la penetración de mercado y, finalmente, el posicionamiento en el mercado o mercados elegidos.

Esta etapa no es siempre cuidadosamente planeada y sistemática; se evalúa mediante indicadores a nivel macro y pueden incluir: tamaño del mercado potencial, el crecimiento de compras y ventas externas del producto relacionado, nivel de competencia, la competitividad del producto. El propósito es una reducción en el número de países que reciben mayor atención por medio de un análisis más detallado.

La segunda etapa del proceso, detección en profundidad o de identificación, se centra en la consideración de micro-nivel, del producto específico tales como la competencia, la facilidad de entrada, precio de entrada, el potencial del producto (en términos de necesidades y deseos de los clientes, ofertas competitivas, las actitudes hacia la oferta de productos extranjeros, entre otros) y la distribución y la producción local. En esta etapa del proceso se consideran pocos países/mercados seleccionados. Alon<sup>14</sup> incluye el seguimiento de los accesos a la web como una de las herramientas.

La tercera etapa del proceso de selección es de selección según una evaluación del riesgo, sobre la base de recursos de la empresa, objetivos y estrategias, correspondiente con el mercado o los mercados seleccionados.

La literatura en comercio exterior y marketing apuntan hacia dos tipos de necesidades de datos: información macro, proporcionando todo el conocimiento sobre los diferentes entornos, y la información micro, los detalles acerca de los

---

13

Alon, I. (2004) International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship. SAM Advanced Management Journal, vol 69, 1 pp. 25-33.

14

Alon. (op cit. 2004)



mercados, las actividades dentro de esos mercados, y los cambios que se producen en ello.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS**

El comercio exterior es una temática intensiva de información, que requiere una mirada continua y de monitoreo periódico de información económica y de mercados, como consecuencia de los comportamientos de la oferta y la demanda, los cambios en el entorno de los negocios internacionales y de los flujos comerciales, los nuevos acuerdos de países, el impacto de la inversión extranjera directa, las nuevas tecnologías y las políticas públicas. (Svarzman:2008). Concluye el análisis de la coyuntura económica y en el *feed back* de información comercial se evalúa y aprecia la política de promoción para los mercados emergentes.

Resulta de interés en relación con la temática, profundizar en el marco operativo que permita identificar, formas y metodologías para el uso de las capacidades e instrumentos, que desde la economía y el marketing internacional puede apoyar la estrategia de seguimiento y monitoreo de los mercados/ productos.

Existe un importante acceso a base de datos e instrumentos (aplicaciones informáticas centradas en las bases de datos) por organismos internacionales que participan activamente en la recopilación de información sobre las corrientes y las políticas comerciales, que facilitan una cuantificación y poder elaborar estimaciones más detalladas de los mercados internacionales, desagregados por sectores y productos. Este tipo de recursos permite explorar oportunidades a nivel mundial, mediante la identificación o la diversificación de mercados a los sectores privados orientados a la exportación. Asimismo, a las instituciones de apoyo al comercio exterior facilita, información estratégica para la promoción de exportaciones y fijar prioridades a nivel sectorial, en cuanto a la identificación de mercados para promover y diversificar productos, señalar tendencias sobre la demanda internacional de ciertos productos; conocer las características frente a otros competidores; barreras comerciales, entre otros.

Existen diversos organismos internacionales especializados en economía y comercio que generan servicios y herramientas para el análisis del comercio y la política comercial. El Centro de Comercio Internacional-ITC- de la UNCTAD/OMC brinda herramientas interactivas en línea, a los países en desarrollo en especial, permitiendo explorar a nivel de país y sectorial el análisis de mercados y la evaluación del comercio, que facilita el diseño y la evaluación de políticas gubernamentales

La División de Estadística de las Naciones Unidas ha creado la base de datos sobre estadísticas del comercio (United Nations Commodity Trade Statistics Database, COMTRADE) que contiene datos detallados sobre comercio de productos, por socio comercial.

CEPAL ha desarrollado e implementado diversas bases de datos útiles para el análisis del comercio y de la competitividad, no solo estadísticas de los países, sino que ha desarrollado herramientas de análisis que combinan la información de flujos de comercio exterior con temas relacionados con competitividad y desarrollo económico: El TradeCAN 2009, desarrollado en cooperación con el Banco Mundial facilita el análisis de tendencias de largo plazo. El Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC, por sus siglas en inglés) es un programa computacional, e instrumento de análisis para sectores empresariales, gubernamentales y académicos, diseñado específicamente para analizar la competitividad de las exportaciones de los países en el mercado de Estados Unidos.

La Organización Mundial de Comercio-OMC<sup>15</sup>; y estudios de la Cepal<sup>16</sup>(Trejos: 2009) presentan una variedad importante de información recopilada y bases de datos brindadas por organismos internacionales, así como las aplicaciones o instrumentos estadísticos elaborados de diversas organizaciones.

Las organizaciones públicas y privadas vinculadas al comercio exterior, y específicamente al rubro de la madera, brindan estudios y reportes de mercados de distintos países, como Food and Agriculture Organization (FAO) en su link de forest products and services, International Trade, Usda Foreign Agricultural Service, CORFO Corporación de Desarrollo Forestal de Chile, Pricewaterhousecoopers, International Wood Markets Group, entre otras. Y revistas especializadas como Forest Products Annual Market Review de la FAO con la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, Unasyuva revista internacional de silvicultura e industrias forestales de la FAO, Lignum de Fundación Chile, entre otras.

En cuanto a publicaciones nacionales sobre la temática, modelos de selección de mercados y perfiles de mercados existen numerosas fuentes públicas (Fundación Exportar, Consejo Federal de Inversiones, entre otras) y privadas (Fundación Standard Bank, Fundación Banco de Boston, entre otras). Uno de los estudios que elaboró la Fundación Exportar en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto a través del plan de promoción sectorial, realiza un análisis de mercado de productos de madera y muebles en el año 2010. En el cual se presentan los perfiles de mercado de Israel, Emiratos Árabes, Costa Rica, República Dominicana, acompañado de

---

15

OMC (2010) Datos comerciales y sobre acceso a los mercados para los encargados de la formulación de políticas. Jornada de los datos. Enero 2009. Ginebra. [www.wto.org](http://www.wto.org).

16

Trejos, A. (2009) Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina CEPAL - Serie Estudios y perspectivas N° 110, junio de 2009. México.

una exposición general de la tendencia de mercado de madera aserrada de coníferas y demás especies de machimbre y moldura y otras manufacturas de madera.<sup>17</sup>

La base de información de organismos públicos sobre estadísticas y mercados se revela en base de datos, estudios e informes, perfiles de mercado, como: Instituto Nacional De Estadísticas Y Censo-Indec, donde se encuentra información compilada en boletines, bancos de datos, sobre censos económicos, y estadísticas a nivel país y por provincia, Administración Federal de Ingresos Públicos- aduana-Afip, Secretaría Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentación-Sagpya, Secretaría de Ambiente, Centro de Economía Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Agencia de Promoción, Fundación Exportar, portal de Argentina Exporta, Centro de Estudios de la producción del Ministerio de Economía de la Nación. Las Cámaras empresariales también brindan información y reportes sobre mercados (Federación Argentina de la Industria de la Madera -Faima, Centro de exportadores de la República Argentina, Asociación Forestal Argentina-Afoa, entre otros).

El organismo público de Comercio Exterior de Misiones posee un banco de datos de exportaciones desagregadas por tipo de producto y destinos, sobre la base de la información específica que generan las estadísticas de aduana; esta información permite evaluar el desempeño de las exportaciones con bases objetivas y científicas. Además dispone de la base de datos del censo a exportadores realizado para la construcción del directorio de empresas exportadoras de Misiones, realizada en el año 2005.

Las noticias provenientes de los periódicos, diarios y suplementos, revistas comerciales y algunas bases de datos son fuentes de importancia vital para las empresas, quienes utilizan estos medios como monitoreo de su base informativa.

La información se encuentra dispersa, con distintos enfoques y segmentada para distintos destinatarios. La labor de investigar los mercados internacionales y en proceso elaborar un sistema de monitoreo de los mercados contribuirá a obtener un conocimiento científico, empírico y práctico.

## **EL CONTEXTO**

El negocio de base forestal es una inversión a largo plazo, entre 8 a 30 años, el aprovechamiento integral de la madera está ligado a una diversidad de industrias, celulosa, aserraderos, laminadoras, fabricación de tableros, muebles

y partes, que procesan productos de diferente valor agregado, más del 90% de la producción industrial proviene de bosques cultivados y plantados<sup>18</sup> bajo regímenes de promoción, y son recursos renovables que están sujetos a normas ambientales y contribuye a la generación de carbono para mitigar el efecto invernadero.

Misiones es la principal provincia forestal de la Argentina, posee ventajas comparativas naturales que permiten al sector foresto industrial competir en los mercados internacionales. Contribuye con una capacidad industrial instalada, en un 98% de pequeñas y medianas empresas, con madera de buena calidad y recursos humanos calificados, que permite abastecer en primer lugar al mercado nacional de madera de coníferas o blandas y en segundo lugar en la oferta exportadora nacional de productos de madera.

Existe un creciente interés por el comercio exterior entre los empresarios, académicos y los responsables por las políticas públicas. El mayor involucramiento de PyMes en los mercados externos, se generó por la aparición de nuevos mercados potencialmente más rentables, y esta expansión internacional facilitó aumentar el grado de competitividad de las empresas.

La crisis de los *subprimes* en Estados Unidos, antesala de la crisis financiera mundial del año 2008, modificó el escenario de expansión de las ventas internacionales, e impactó sobre una disminución de las ventas de madera a dicho mercado, direccionó hacia otros mercados como Brasil, con la aparición de nuevos mercados emergentes como Sudáfrica, y países asiáticos como Corea, China, Taiwán (Díaz, A. y otros, 2009).

El modelo en análisis, parte de la visión estratégica que un análisis de la selección de mercados es un proceso, donde la universidad y organizaciones público y privadas, deben compartir la evolución y desarrollo del proceso, para que la aplicación y práctica sea *apropiada* por los makers policy y las organizaciones empresarias. En el entendimiento que la transparencia de la información fortalece las capacidades competitivas del sector.

El instrumento institucional para la ejecución de este modelo es un convenio de transferencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones con la Secretaría de Estado de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la provincia de Misiones-SUCEI<sup>19</sup>, a fin de

---

18

SAGPyA (2008) Promoción forestal: un buen negocio económico, social y ambiental. Informe preparado con datos de la Dirección de Forestación (SAGPyA) y de la Asociación Forestal Argentina por técnicos de ambas instituciones. Disponible en: [www.sagpya.mecon.gov.ar](http://www.sagpya.mecon.gov.ar)

19

Convenio de Transferencia Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones y la SUCEI. Diciembre 2009, Posadas, Misiones.

contribuir a una mejor comprensión y análisis de los actuales y potenciales mercados de destino de la madera y asistir a los actores del comercio internacional en la toma de decisiones.

Este convenio de Cooperación y transferencia, vincula el trabajo con la Dirección de Comercio Exterior de la SUCEI y la investigación sobre mercados internacionales de la madera (Díaz y otros 2010)<sup>20</sup>, siendo la metodología de investigación-acción, de carácter participativo. Este trabajo se vincula con prueba y testeo permanente con funcionarios, técnicos y agentes económicos del sector para la producción de resultados.

Esto genera, a partir de vínculos permanentes con empresas, operadores, organizaciones empresariales y los *policy makers*, para el trabajo conjunto en la detección de sistemas informáticos para el seguimiento de los mercados, y la aplicación y puesta en valor en la oficina de Comercio Exterior de Misiones y al servicio de las empresas y organizaciones privadas.

## **EL PROCESO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

El campo temático de la investigación de mercados está caracterizado por su naturaleza inter disciplinar. Tendría sus raíces en la economía: Comercio Exterior, donde centra el análisis en el país/sector- y no en la empresa- su unidad de análisis.

Para un análisis estratégico de los mercados se parten de herramientas del marketing internacional: las variables del mercado, la segmentación del mercado, la diferenciación y posicionamiento, a partir de enfoques alternativos directamente relacionados con las PyMes,

El objetivo de identificar mercados y una gama de productos requeridos en el comercio mundial, va acompañado con la selección de indicadores de evaluación de la política comercial es concomitante con analizar instrumentos que permitan un seguimiento periódico del desempeño comercial y de mercados, que estén al alcance de los tomadores de decisión y los directamente beneficiados PyMes.

La investigación es descriptiva, cuali y cuantitativa, orientada hacia el análisis de los mercados internacionales de productos y subproductos de la madera. La

estrategia aplicada es el método de investigación –acción, que implica la participación con los distintos involucrados en todo el proceso.

El objeto de estudio es el sub-sector de los productos de madera y sus manufacturas, en el contexto nacional y de la provincia de Misiones y su entorno internacional.

El proceso de la investigación-acción y las actividades están en función de 3 etapas de desarrollo:

1. Análisis de los núcleos de mercado/producto estratégicos competitivos en el mercado mundial

La primer fase de desarrollo comprende un análisis país/producto/competencia. El logro de la detección de indicadores básicos de desempeño y competitividad comercial de la madera en el resto del mundo, la demanda internacional, mercados alternativos, el papel de los competidores, con estadísticas comparables y periódicas, que puedan ser utilizados regularmente facilita la toma de decisión y socializa la información a los agentes económicos vinculados a los negocios internacionales y a las organizaciones empresariales y los *policy makers* contribuyen en la formulación de estrategias para el crecimiento del sector. El análisis estratégico del mercado internacional de la madera, se realiza con la aplicación de programas informáticos con base de datos nacionales e internacionales.

Luego se realiza una descomposición de la estructura y comportamiento exportador del sub sector productivo madera y sus manufacturas. Determinando las exportaciones según clase de producto disponible en Dirección de Comercio Exterior de Misiones y Aduana, comparables a nivel país, para definir las clases de productos o desagregación según nomenclatura de Aduana, a estudiar.

Se utilizan datos secundarios y públicos para establecer la importancia de las exportaciones domésticas y la dependencia de las importaciones por parte del país de interés. Los datos son examinados para un período predeterminado de tiempo, mínimo de cinco años, con el fin de establecer índices de crecimiento y otros, del país de destino. El proceso de la demanda implica identificar los segmentos de producto/mercado.

La segunda fase consiste en un análisis de la capacidad de oferta exportadora y la competitividad, relevando una muestra de las empresas del sector para identificar a los competidores directos internacionales.

La tercera fase implica el análisis de tendencia y comportamiento de la demanda de producto y grado/naturaleza de la competencia a fin de detectar oportunidades estratégicas. Evaluar la competitividad de los productos de la oferta exportable provincial, e identificar los mercados potenciales, permite detectar las oportunidades de los mercados externos, y los condicionantes para su expansión

El análisis pretende introducir aquellos factores o aspectos más importantes que emergen de los cambios y estrategias del mercado actual y a futuro, describiendo aquellas oportunidades estratégicas que pueden surgir de los mercados externos, y los condicionantes para su expansión.

Esta información contribuye en las etapas de la investigación con una perspectiva más amplia en: el proceso del análisis país/producto frente a las competencias, y en el análisis oferta/competitividad al evaluar la competitividad de los productos de la oferta exportable provincial, desde la visión empresarial local, en los criterios a relevar en esta etapa.

## 2- Selección de mercados prioritarios

Se identifican 5 mercados potenciales que representan un atractivo considerable para la oferta y características provinciales. En este proceso se identifican los requerimientos para adecuar la oferta a las necesidades de la demanda

## 3- Estrategias para la gestión seguimiento periódico de los mercados

Se establecen los indicadores relevantes para el monitoreo y seguimiento de los mercados, y se aplican las herramientas adecuadas y las acciones estratégicas para los *policy makers* y agentes económicos del sector.

## CONCLUSIÓN

El desarrollo de un proceso de investigación-acción tiende a facilitar la apropiación de instrumentos de seguimiento y monitoreo de los mercados internacionales de la madera, como mecanismo de práctica estratégica para los *policy makers* (responsables de formular políticas públicas) y los agentes económicos del sector; cuya utilidad sirva como elemento de promoción estatal y conocimiento para las empresas.

Desde un punto de vista práctico, este trabajo tiene unas implicaciones directas para las empresas que realizan y deciden desarrollar sus negocios en el mercado externo. Con respecto a la contribución de las políticas públicas de apoyo a la promoción de exportaciones, dispondrá de herramientas aplicativas para el análisis de mercado y orientar las misiones comerciales y otras políticas de promoción, como asistencia a los directos beneficiarios, empresas, operadores y organizaciones empresariales

El trabajo de la investigación al ser concomitante con la producción de resultados genera, a partir de vínculos permanentes con empresas, operadores, organizaciones empresariales y los *policy makers*, la transparencia de la información y fortalece las capacidades competitivas del sector. Además, los investigadores, en el vínculo con los empresarios PyMes, fortalecen el contacto con la realidad y el entorno, logrando un mayor compromiso en el medio local y regional.

Por último, se han identificado las etapas que debe afrontar el proceso de selección de mercados internacionales, adaptada a las características

específicas socio económicas y cultural de la región, con un horizonte temporal definido y con una planificación concreta.

En definitiva, se trataría de superar la dependencia de información y herramientas que son de utilidad frecuentes de los organismos nacionales, pasando a la fase de la acción concreta de una gestión adaptada al contexto regional, y de solución y respuesta a los actuales retos que plantea los cambios emergentes en el comercio mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alon, I. (2004) International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship. SAM Advanced Management Journal, vol 69. 1.

Brewer, P. (2001) "International Market selection: Developing a model from Australian case studies", International Business Review, Volume. 10, Issue2 April 2001.

Chudnovsky, D. y Porta, F. (1990) La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas. CENIT, Buenos Aires.

Díaz, A. M. L.; Guarrochena de Arjol, M. y otros (2010) "Oportunidades de negocios internacionales y Estrategias de seguimiento de los mercados de la madera aserrada y sus manufacturas de Misiones" Código 16/E/122. Facultad de Ciencias Económicas. UNaM.

Díaz, A. M. L.; Guarrochena de Arjol, M. y Díaz, D. (2009) "Competitividad de los factores macroeconómicos del sector Foresto Industrial de Misiones. Argentina". XIII° Congreso Forestal Mundial organizado por Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Buenos Aires. Argentina, Agosto, 2009. [www.cfm2009.org](http://www.cfm2009.org) \_

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  
(2009) Situación de los bosques. Demanda mundial de productos madereros. Roma.

(2009). Base de datos FAOSTAT. Roma. Italia. Disponible: <http://faostat.fao.org/>

(2006) Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe. Estudio de perspectivas forestales para América Latina y el Caribe. Montes N° 148. Roma. Italia.

Fundación Exportar (2010) Plan de promoción sectorial. Sector de la madera. Fundación Exportar. 2010. Argentina.

Galván Sánchez, I. (2003) "La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas" Tesis de Doctorado. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. [Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España Disponible en: http://www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

International Wood Markets Group. (2009). Wood Markets International Monthly Report 2009. Disponible en: [www.woodmarkets.com](http://www.woodmarkets.com)

Lambin, J. (1995) Marketing estratégico. Mc Graw Hill/interamericana. España.



Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos SAGPyA. (2008) Promoción forestal: un buen negocio económico, social y ambiental. Disponible en: [www.sagpya.mecon.gov.ar/](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/)

Moreno, J. (1995) Marketing internacional: contenido, políticas y estrategias exitosas. Ediciones Macchi. 2 edición ampliada. Buenos Aires. Argentina

OMC (2010) Datos comerciales y sobre acceso a los mercados para los encargados de la formulación de políticas. Enero 2009. Ginebra. [www.wto.org](http://www.wto.org).

Papadopoulos N., Chen H. and Thomas D. R. (2002) Toward a tradeoff model for international market selection [International Business Review Volume 11, Issue 2](#). April 2002.

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva de las Naciones. Segunda edición. Editorial Vergara. Buenos Aires. Argentina

Porter, M. (1984) Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial C.E.C.S.A. Mexico

PricewaterhouseCoopers. (2009). Global forest and paper industry: net earnings. Quarterly Summary Reports. Vancouver, Columbia Británica, Canadá. Disponible en: [www.pwc.com/](http://www.pwc.com/)

Sheth and Sharma, (1997): The Changing European Firm. Routledge: London;

Svarzman, G. (2008) Gestión de información y servicios de apoyo a las empresas (sector público, instituciones empresarias, Bancos e instituciones académicas) en La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino. 1a ed. Fundación Standard Bank, Buenos Aires. Argentina.

Trejos, A. (2009) Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina CEPAL - Serie Estudios y perspectivas N° 110, junio de 2009. México.

USDA Foreign Agricultural Service. (2009). Wood products. Washington, DC, EE.UU, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Disponible en: [www.fas.usda.gov/ffpd/forest.asp](http://www.fas.usda.gov/ffpd/forest.asp)

(2007). Sitio web del Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA). Washington, DC . Disponible en: [www.fs.fed.us/recreation](http://www.fs.fed.us/recreation).