



INTER  
FACES  
CIENTÍFICAS

HUMANAS E SOCIAIS

ISSN IMPRESSO 2316-3348

E-ISSN 2316-3801

DOI - 10.17564/2316-3801.2016v5n2p9-20

---

# LA COMERCIALIZACIÓN DE PYMES MADERERAS LOCALIZADAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE ELDORADO Y GENERAL SAN MARTIN DE LA PROVINCIA MISIONES – ARGENTINA

## A COMERCIALIZAÇÃO DAS PYMES MADEIREIRAS DOS DEPARTAMENTOS DO ELDORADO E GERAL SAN MARTIN DO ESTADO DE MISSOES-ARGENTINA

### MARKETING OF TIMBER SMES IN THE DEPARTMENTS OF GENERAL SAN MARTIN AND ELDORADO IN THE PROVINCE OF MISIONES – ARGENTINA

---

Amalia Maria LucilaDiaz<sup>1</sup>

Sergio Kowalski<sup>2</sup>

## RESUMEN

En la provincia de Misiones, las Pymes madereras contribuyen al desarrollo socioeconómico de la región. Este aporte se refleja en el número de empresas y la generación de puestos directos de trabajo, la participación en el Producto Bruto Geográfico, en las exportaciones provinciales de madera aserrada y sus manufacturas, entre otras variables (IPEC 2014). La comercialización es un aspecto esencial en el éxito del negocio y, además, se fueron dando cambios en los mercados nacionales e internacionales, como también en la dinámica y las funciones de los canales de comercialización. Pero éstas Pymes no siempre pueden anticiparse o adaptarse a éstos cambios y continúan con su focalización en el producto, más que en los mercados. Esta investigación tiene por objetivo caracterizar a las Pymes madereras,

conocer sus formas de comercialización, y analizar mejoras que podrían encararse, desde estrategias de marketing. Para la investigación, se diseñó una encuesta, que se completo a través de visitas y entrevistas a las empresas seleccionadas. Surge que las empresas tienen variedad de productos y de clientes, pero no encarar la comercialización de manera integral pues pocos conocen a sus clientes finales o coordinan con otros actores, a lo largo de los canales de comercialización.

## PALABRAS CLAVES

Canales de comercialización. Marketing. Productos. Pymes.

## RESUMO

Na província de Misiones, as PyMES madeiras contribuem para o desenvolvimento socioeconômico da região. Isso se reflete no número de empresas, a criação de postos de trabalho diretos, a participação no Produto Bruto Geográfico (PBG), as exportações provinciais de madeira e suas manufaturas, entre outras variáveis (IPEC 2014). Marketing é um aspecto essencial do sucesso do negócio, estavam dando mais mudanças no mercado nacional e internacional, bem como a dinâmica e funções dos canais de comercialização. Mas estas PyMES nem sempre podem antecipar ou adaptar a essas mudanças e continuar seu foco no produto e não nos mercados. Esta pesquisa tem como objetivo caracterizar as PyMES madeiras, entender suas formas de comercialização e analisar

as melhorias que poderiam ser abordadas, a partir de estratégias de marketing. Para fazer a pesquisa, que foi concluída por meio de visitas e entrevistas com as empresas selecionadas, mostra que as empresas têm uma variedade de produtos e clientes, mas não tratam de marketing de forma holística, como poucos sabem de seus clientes finais ou coordenar com outros jogadores ao longo dos canais de comercialização.

## PALAVRAS-CHAVE

Canais de Comercialização. Marketing. Producto. Pymes.

## ABSTRACT

In the province of Misiones, Argentina, the small & medium-sized timber industries contribute to the socio-economic development of the region. This contribution is reflected in the number of companies and the creation of direct jobs, the share of the .Gross Geographic Product, and in the provincial exports of lumber and manufactured product, among other variables (IPEC 2014). Marketing is an essential aspect of business success, and also changes in the national and international markets have taken place as well as in the dynamics and functions of marketing channels. But these SMEs cannot always anticipate or adapt themselves to these changes and they continue having their focus on the product rather than on the markets. This research aims to characterize timber SMEs, in order to understand their

ways of marketing, and to analyze the improvements that could be addressed from marketing strategies. To do this a survey was designed, which was completed through visits and interviews to the companies selected. It emerges that the companies have a variety of products and customers, but do not address marketing holistically as only a few know their end customers or coordinate with other actors along marketing channels.

## KEYWORDS

Marketing. Marketing Channels. Products, SMEs.

## 1 INTRODUCCION

La importancia del sector forestal en la provincia de Misiones está reflejada en su participación dentro del Producto Bruto Geográfico y comparativamente con otras provincias, con el 42% de la superficie plantada en el país (IPEC 2012). El valor agregado del sector forestal (VASF), (que incluye aserraderos, pasta y papel, láminas y terciados y la silvicultura), tiene un peso relativo diferencial: la silvicultura (sector primario) representa el 21% y el sector de industrias manufactureras el 79%, correspondiendo a aserraderos 33,7%, pasta y papel 42,7% y laminados 2,6%; indicando el peso económico de las actividades industriales forestales en la provincia (DÍAZ, 2010).

En cuanto a su vinculación con el mercado externo, Misiones concentra casi el 66% de las exportaciones nacionales. En la actualidad, luego de la crisis inmobiliaria de EEUU, hay una gran empresa que vende materia prima – tablas –al exterior (60%) y otras pymes exportan el 6% restante con valor agregado, pero son exportadoras ocasionales o puntuales. En el período 2006-2011 el número de empresas que exportaban cayó de 52 a 19 (INSTITUTO, 2012).

Diferentes investigaciones-estudios realizados, en los Departamentos de Eldorado, Montecarlo y Libertador General San Martín, Misiones-Argentina, identifican entre las debilidades en la gestión de las Pymes madereras, su poca profesionalización, mirada de corto plazo y focalizada en el producto y la tecnología dura, y baja integración en los canales de comercialización.

Por lo cual, se encaro este proyecto de Investigación con el Objetivo Principal de: Describir las formas de comercialización de las Pymes madereras de los departamentos de Eldorado y General San Martín de la provincia de Misiones y analizarlas desde el enfoque de Marketing y como objetivos específicos: Identificar principales los productos elaborados por estas Pymes madereras y Describir los canales actuales de

comercialización y los mercados de los principales productos. Además de: Evaluar posibles mejoras en la comercialización desde el enfoque de Marketing.

Las estrategias empresariales están vinculadas al aprovechamiento de los recursos disponibles de factores (potencial maderero), sensibles a los ciclos económicos y a los tipos de cambio que inciden en la demanda y en los precios relativos. No se aplican sistemas de calidad orientados a normas internacionales. Existen más exigencias para el mejoramiento tecnológico que para la gestión y administración en las empresas. Esfuerzo orientado, en ese sentido, hacia la capacitación y la asistencia técnica (ARJOL, 2003).

Por su parte (DÍAZ, 2010), en entrevista a empresarios y referentes del sector, concluye que: Una de las características de la comercialización que señalan como diferente a otros productos relacionados a la construcción, es que la madera aserrada no se vende al contado, salvo excepciones o épocas de alta demanda. Las posiciones respecto a su cartera de clientes, son diversas: algunas buscan pocos buenos, o por lo menos uno fuerte para asegurarse el pago especialmente cuando el mercado esta recesivo, otros prefieren diversificar en muchos clientes.

La mayoría señala como estrategia de diferenciación, satisfacer los pedidos en tiempo y forma. Predominan los canales directos de comercialización, en algunos casos a través de vendedores, que pueden ser: exclusivos de la empresa o “el corredor de madera” que oferta producción de diversos aserraderos y que también efectúa el cobro de las ventas, por lo cual las empresas están supeditadas a la estrategia de este vendedor.

Una investigación realizada por el Aglomerado Productivo Forestal (INSTITUTO, 2012) con el objetivo de desarrollar en el futuro un Sistema de Información de Marketing, y focalizada en el posicionamiento de

la madera como material, determinó que: la necesidad que tiene el sector en profundizar el conocimiento que tiene el consumidor sobre la madera, no como material sino a productos como: muebles, partes de muebles, dentro de la construcción, casas de madera. Resulta imprescindible conocer al usuario de madera en mayor profundidad, sus hábitos de consumo, los motivos que impulsan sus decisiones de compra. La información comercial que recibe las empresas proviene de su fuerza de venta, en caso que la posea, pero no se generan otras alternativas de contacto con los clientes (canal) ni con los consumidores finales.

En otra investigación (BRONDANI; NANCY, 2013): Identifica que la causa de la deficiencia se encuentra en el enfoque dado por el empresario a la comercialización, basada en la oferta de productos y no en las necesidades de mercado de sus clientes, en las implicancias de la tecnología y los nuevos canales, lo que ha llevado a prácticas desarticuladas e iniciativas paralelas con pérdida de enfoque, efectividad y sinergia.

Otro Informe, concluye que: El segmento productos de madera-muebles; presenta una dualidad en cuanto a su ubicación geográfica y la importancia relativa en el agregado de valor. En efecto, las empresas productoras de insumos (productos de madera) se localizan en la región mesopotámica (Misiones – Corrientes – Entre Ríos), donde se localizan las plantaciones; y las empresas productoras de bienes finales (muebles) lo hacen en las provincias donde están los principales centros de consumo. Ahora bien, para las provincias productoras de mayor valor la actividad no es relevante en términos agregados de su producto; mientras que en la región en la que la cadena tiene más preeminencia, Mesopotamia, los productos poseen un menor valor agregado y los distintos eslabones de la cadena se encuentran débilmente vinculados entre sí.

En este sentido, Misiones es una de las provincias que cuenta con mayores potencialidades regionales. Dada la estructura productiva existente, es posible establecer sinergias y encadenamientos

virtuosos que incluyan proyectos asociativos de “clúster” intersectoriales (CENTRO..., 2008)

## 2 MARCO TEORICO

El término Marketing es un anglicismo, aceptado en la actualidad por la Real Academia española como equivalente a mercadotecnia o mercadeo. La constitución del Marketing como disciplina se remonta a los primeros años de 1990 con definiciones varias y uno de sus referentes, Philip Kotler afirma que “a la administración de la mercadotecnia le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya y que la organización logre sus objetivos.

En 2007 la American Marketing Association (AMA) amplió su propia definición como: la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios, y la sociedad en general. La dirección de marketing es el arte y ciencia de seleccionar mercados metas y atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior. Desde este enfoque, el marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes (SCHNARCH, 2013).

Las empresas avezadas no solo se fijan en el mercado de sus clientes para estar orientada a ellos, sino también en la competencia y en otras empresas con las que pueda crear alianzas en este mundo globalizado y altamente competitivo, donde los clientes ya no sólo saben lo que quieren, sino que pueden elegir quienes les van a dar lo que quieren. Partiendo de este estudio de situación, nos encontramos al día de hoy en la importancia del marketing relacional En esta evolución del concepto de Marketing, según van cambiando y diferenciándose las necesidades y preferencias de los clientes y éstos se pueden empezar

a segmentar y clasificar, es necesario definir más pequeñas estas segmentaciones para poder atender, y conocer mejor estas necesidades de los clientes.

Las empresas van pasando de dirigirse a un mercado masivo a un mercado más selecto de un grupo particular de clientes. Este es el enfoque de segmentos y nichos de mercados, al cual deben orientarse las Pymes para poder ser competitivas cuando existen grandes competidores, orientados al mercado masivo. Las empresas deben investigar detenidamente las diferentes alternativas de canales que están disponibles para distribuir sus productos, para lo cual deben desarrollar procesos de control para monitorear los principales indicadores de desempeño en los diferentes canales. Y por otro lado que los fabricantes deben construir relaciones de beneficio mutuo con sus socios comerciales importantes (SÁNCHEZ ARRIETA, 2007).

En cuanto al enfoque dado en el sector forestal, tiende a orientarse sobre todo hacia la producción y hacia los productos. Su característica es que en él se realizan grandes esfuerzos para aumentar y agilizar su

producción con tecnologías de elaboración mejoradas y apropiadas, y se da preferencia a los productos que se consideran tecnológicamente más viables. Sin embargo, la competencia con otros sectores de la economía ha contribuido en muchos casos a difundir en el sector forestal la idea de que no se puede seguir produciendo lo que es más viable desde el punto de vista técnico, sin prestar al mismo tiempo más atención a las necesidades y deseos de los clientes (Lintu-FAO).

### 3 MATERIALES Y METODOS

El objeto de estudio fueron: las Pymes madereras localizadas en los departamentos de Eldorado, Montecarlo y Puerto Rico de la Provincia de Misiones – República Argentina. A nivel nacional la clasificación de las empresas Pymes se relaciona con la facturación anual, correspondiendo al rubro Industria hasta 270 millones de \$/año. En la provincia de Misiones y para este tipo de empresas, se adopta la variable producción mensual.

Clasificación de empresas Provincia de Misiones										
Cantidad de industrias clasificadas por niveles de producción mensual (m3/mes)										
	Pequeñas industrias					Medianas industrias	Med-Grandes industrias	Grandes industrias	Total	
Municipios	0-50 m3	50-75 m3	75-150 m3	150-300 m3	300-600 m3	600-1900	1900-3500v	>3501v		
Nivel en p2/mes	0-21.200p2	21.200-31.800	31.801-63.600	63.600-127.200	127.201-254.000	254.001-508.000	508.001-1.016.000	>1.016.001p2		
<b>Total general</b>	<b>521</b>	<b>44</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Total general</b>	
Porcentaje	71,3%	6,0%	10,1%	5,6%	2,9%	3,1%	0,5%	0,4%	%	
Acumulados	71,3%	77,3%	87,4%	93,0%	95,9%	99,0%	99,6%	100,0%	Acu	

Fuente: Gobierno de la Provincia de Misiones y Ministerio de Ecología y r.n.r. Censo de la foresto-industria. Misiones, argentina (2000).

La metodología es del tipo investigación cualitativa y cuantitativa. Y las herramientas utilizadas fueron: elaboración y posterior ajuste del cuestionario guía, con preguntas agrupadas por conceptos y relacionadas con el objetivo del estudio, como ser:

los datos identificatorios de la empresa, su caracterización, productos, canales de comercialización, enfoque de marketing y mercados que abastecen. Se visitaron las empresas que fueron seleccionadas de manera intencional, y se aplicó el cuestionario de

manera flexible, puesto que las preguntas formuladas se ajustaban a los entrevistados, en función de su motivación, predisposición y manejo de información, entre otros aspectos. Este tipo de entrevista corresponde al tipo denominada: semiestructurada o etnográfica, donde se busca una realimentación fluida entre entrevistado y entrevistador.

También se aplicó la misma encuesta, a dos empresas consideradas Pymes grandes y referentes dentro del sector, a modo de benchmarking para

contrastar sus modalidades en cuanto a las formas de comercialización.

## 4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En base al procesamiento de las encuestas, se efectuó una caracterización de las Pymes, considerando la producción mensual y el número de empleados; sus formas jurídicas y los principales productos que elaboran. Los aserraderos fueron identificados con un número ID.

Tabla 1 – Caracterización de las pymes madereras según tamaño y productos

ID	Producción (m <sup>3</sup> /mes)	N° de Empleados	Forma Jurídica	Productos
1	1887	70	S.A	Madera aserrada, machimbre, tableros, vigas, molduras, finger joint
2	1179	90	S.A	Madera aserrada, cepillada, machimbres, finger joint, vigas multilaminadas, molduras, paneles alistados.
3	708	40	S.R.L.	Madera aserradas, cepilladas, machimbre, molduras.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

S.A.: sociedad anónima; S.R.L.: sociedad de responsabilidad limitada.

En cuanto a las diferentes clasificaciones de los productos de madera y sus manufacturas, las mismas se acercan a las nomenclaturas utilizadas en el comercio internacional. Así, dentro de la posición arancelaria argentina, éstos productos están en el agregado de Maderas aserradas y sus manufacturas, y en esta región el término Molduras se aplica a cualquier tipo de perfil moldurado, ya sea de piezas enteras o finger, y también a las molduras con o sin nudos. De

la Tabla 1, surge que los principales productos son madera aserrada y machimbres, siendo éste el que aporta fuertemente a la facturación. La elaboración de productos más diferenciados, la realizan en menor volumen y para atender pedidos específicos.

En cuanto a los mercados, los principales están en los grandes centros de consumo y en el caso de las Pymes que venden dentro de la provincia de Misiones,

los volúmenes son bajos. Todas las empresas encuestadas tienen experiencia exportadora, aunque a partir de la crisis inmobiliaria de EEUU en el 2008, sumado luego a los altos costos internos y el atraso cambiario,

que les resta competitividad; hubo una fuerte caída de las exportaciones tanto en volumen como en frecuencia. Esto se refleja en la Tabla 2, como también los canales utilizados en el mercado interno.

Tabla 2 – Destinos y canales de comercialización

ID	Mercado Interno	Mercado Externo	Experiencia en exportación	Canales de Comercialización
1	Bs. As., Córdoba, Santa Fe.	Estados Unidos, Canadá.	Más de 10 años	Corralones, carpinterías y fábricas de muebles.
2	Misiones, Bs. As., Córdoba, Santa Fe, Río Negro	Brasil, Estados Unidos.	Más de 10 años	Corralones, constructoras, carpinterías y fábrica de muebles.
3	Misiones, Bs. As., Río Negro, Mendoza, San Juan	Estados Unidos, Brasil, Alemania.	8 años (hace 3 años que no exporta)	Corralones, empresas constructoras, carpinterías.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Las empresas que continúan exportando, lo hacen principalmente por la forma de cobro, que tiene mayor seguridad y menores plazos que en el mercado interno. En cuanto a los canales de comercialización en el mercado interno, son varios aunque los predominantes son los depósitos de almacenamientos, conocidos como corralones y que son especialmente de propiedad de terceros. En las Pymes encuestadas como una diferencia, aparecen

empresas constructoras dentro de algunos de los canales. Otra característica, fue que ninguna vende directamente o tiene vinculación con el consumidor final, entendiéndolo a este como quién hace uso del producto.

A continuación se presentan las formas y política de comercialización, de estas Pymes a través de un enfoque de marketing.

Tabla 3 – Estrategias y actividades de comercialización de las pymes madereras

ID	Mercado Interno	Mercado Externo	Experiencia en exportación	Canales de Comercialización
1	Bs. As., Córdoba, Santa Fe.	Estados Unidos, Canadá.	Más de 10 años	Corralones, carpinterías y fábricas de muebles.
2	Misiones, Bs. As., Córdoba, Santa Fe, Río Negro	Brasil, Estados Unidos.	Más de 10 años	Corralones, constructoras, carpinterías y fábrica de muebles.
3	Misiones, Bs. As., Río Negro, Mendoza, San Juan	Estados Unidos, Brasil, Alemania.	8 años (hace 3 años que no exporta)	Corralones, empresas constructoras, carpinterías.

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

La comunicación más usual con sus clientes es a través de contacto telefónico o vía email, pero pocos utilizan otras modalidades del e-commerce para vincularse a clientes potenciales. Las visitas a clientes lo consideran importante pero son esporádicas o en disminución, ya que por su forma de gestionar la empresa (con poca planificación y muchas urgencias), esta actividad queda pendiente. Es menor la modalidad de recibir visitas de compradores en el establecimiento.

Las ventas las realizan principalmente a través de la figura del “vendedor libre”, que es la más utilizada por las Pymes madereras, a pesar de que, desde la lógica

de estrategia comercial, no sea la más conveniente; puesto que este agente también puede ser vendedor de las empresas competidoras, y/o de poliproducidos.

Por otro lado se observa que las empresas de menor producción, no cuentan específicamente con un área o puesto de comercialización dentro de la estructura empresarial, y las actividades relacionadas las realizan los propietarios y/o administrativos.

En la siguiente Tabla se describe la percepción respecto a los cambios ocurridos en el mercado, y sus respuestas a los mismos.



Tabla 4 – Principales cambios del mercado y respuesta de las pymes

ID	Principales cambios en el mercado interno	Adecuaciones para mantene y/o ganar mercado
1	Caída de la demanda.	Ampliación de la planta, capacitación del personal para diversifica productos.
2	Mayo nivel de exigencia de los clientes, mayo plazo r de financiamiento.	Ampliación de la planta, especialización en productos específicos.
3	Mayo nivel de exigencia de los clientes, mayo plazo r de financiamiento, más competidores.	Linea de descortezado nueva, Desarrollo nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

De acuerdo a la propia experiencia de las empresas en cuanto a la evolución del negocio, hay percepciones dispares de los cambios ocurridos en el mercado interno. No obstante, predominan las variables: caída de la demanda y más competencia, lo cual conlleva a mayor plazo de financiación en las ventas ya que no pueden competir en precios con productos poco

diferenciados. También continúa prevaleciendo el enfoque puesto en lo tecnológico, como estrategia para mantenerse o aumentar la participación en el mercado, pero orientados a segmentos más específicos.

Otro aspecto consultado fue la autoevaluación de sus formas y política de comercialización. En términos generales, todos coincidieron que: la calidad del producto, la imagen de la empresa, la atención al cliente, la cartera de clientes y la logística son fortalezas. La calidad del producto no se basa en cumplimiento de estándares ni certificaciones, sino en la percepción de la satisfacción en sus clientes. La buena imagen la asocian con sus años de trayectoria, y ser conocidos en el sector. Y reconocen: la información de mercado, los precios y la promoción; como sus principales debilidades. Aspectos como plazos de entrega y de financiamiento, costos de transporte se reparten entre fortalezas y debilidades según las empresas.

La misma encuesta se aplicó a 2 Pymes grandes y referentes en el sector, identificándose como aspectos diferenciadores además de la diversidad de productos con mayor valor agregado: como muebles, partes de muebles, pellets, contar en sus organigramas un área específica para la comercialización y su propia fuerza de venta. Dentro de las estrategias de comercialización: la trayectoria exportadora y a diversos países, el desarrollo de canales de comercialización de más niveles, la participación en eventos internacionales y rondas de negocios para promocionar la empresa y sus productos, También políticas y actividades orientadas a la satisfacción y fidelización de los clientes, como certificaciones de calidad y servicio de postventa, entre otras.

## 4 CONCLUSIONES

Las Pymes madereras diversificaron y mejoraron la calidad de sus productos y ante el cambio del escenario por la caída de exportaciones y aumento de competencia interna, adoptaron cambios como ampliación de la planta, diversificación de productos y orientación hacia segmentos de mercado. Sin visión de mediano y largo plazo, concretan sus ventas principalmente a intermediarios, aplican tácticas genéricas de publicidad o promoción de los productos

Es bajo el conocimiento de los diferentes canales de comercialización, sus beneficios y su participación en ellos. Así, la mayoría poco conoce o no recaba información sobre los clientes actuales y potenciales, ni desarrollan procesos de control sobre los canales ni tienen una fluida realimentación con los intermediarios y/o capacitación de los mismos, para identificar o anticiparse a las necesidades de los clientes y aplicar estrategias de marketing.

Si bien los encuestados reconocieron entre sus debilidades, la baja vinculación y cooperación dentro de los canales de comercialización y con los clientes, no se aborda un enfoque sistémico para revertir este diagnóstico. En sus análisis surgen incoherencias en relación que manifiestan cómo fortalece la atención al cliente, cuando la mayoría: no conoce o tiene poca información sobre el cliente final.

Si bien existen proyectos impulsados por diferentes cámaras y apoyo estatal, para avanzar en el objetivo de incorporar el marketing en las Pymes, el involucramiento de los empresarios es dispar. Por lo que se necesita profundizar en la divulgación, capacitación y cooperación de los diferentes actores involucrados en la cadena productiva y los canales de comercialización.

Otra barrera importante para adoptar el enfoque de marketing, cómo una filosofía que orienta las de-

cisiones, se apoya en la cultura empresarial prevalente de poca asociatividad y proactividad. Cambiar estas modalidades y resultados, requiere no solo de conocimientos de marketing y manejo de información, sino también de liderazgos de estilos facilitadores y colaborativos, no sólo en las Pymes sino en las diferentes organizaciones e instituciones ligadas a lo largo de la cadena productiva foresto industrial. Las empresas Pymes más grandes pueden ser dinamizadoras en este proceso, puesto que las menores buscan imitar los buenos resultados de sus competidores, lo cual requiere no sólo adecuaciones tecnológicas y capacitación, sino de cambios de paradigmas.

## REFERENCIAS

- ARJOL, Marina. **Los condicionantes en las empresas madereras en la Provincia de Misiones y la formación de un cluster maderero para fortalecer la competitividad de las empresas**. 2003. Tesis (Doctorado en Administración) – Facultad de Ciencias Económicas, UNaM, Argentina, 2003.
- BRANDONI, Nancy. El sistema cooperativo como estrategia de competitividad de las pequeñas y medianas empresas madereras de Misiones. **Revista Vyvareta**, n.20, Eldorado-Misiones, 2013. ISSN 0328-8854.
- CENTRO de Estudios para la Producción Secretaría de Industria La Industria. **Gráfica en la Argentina**. Comercio y PyME Ministerio de Economía y Producción, abril de 2008. Disponible en: <[http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_139.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_139.pdf)>. Acceso en: 8 enero 2016
- DÍAZ, Amalia M; ARJOL, Marina; DÍAZ, Darío. Oportunidades de Negocios Internacionales y Estrategias de seguimiento de los mercados de madera aserrada y sus manufacturas de Misiones. **Proyecto de Investigación**, n.16/E122. Argentina: UNaM, 2011.

DIRECCIÓN General de Estrategias de Comercio Exterior. Subsecretaría de Comercio Internacional. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. **Informe sectorial.** Sector de la industria de la madera en Argentina. Buenos Aires, 2010.

INSTITUTO de Inteligencia Comercial del Aglomerado Productivo Forestal. **Informe preliminar etapa I sobre información estratégica comercial.** Misiones: Eldorado, 2012.

KOTLER, Philip. **Las preguntas más frecuentes sobre Marketing.** Colombia: Norma S.A., 2008

LINTU, L. Nuevas dimensiones de la industria forestal. La comercialización en el sector forestal. **Unasyilva**, n° 153. Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/r9400s/r9400s03.htm>>. Acceso en: 25 octubre 2015.

MISIONES (Provincia). Instituto Provincial de Estadísticas y Censo. **Gran Atlas de Misiones**, 2013. Disponible en: <<http://ipecmisiones.com/w>>. Acceso en: 8 enero 2016.

PARÍS, José Antonio. **Segmentación Significativa.** La Plata, Argentina: Haber Ciencias Económicas, 2013. p.13-31.

SANCHEZ ARRIETA, Antonio J. **El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial.** Tesis (Doctoral) – Dpto de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, 2007

SCHNARCH, Alejandro K. **Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica.** México: Alfaomega, 2013. p.43-69.

SECRETARÍA de Industria, Comercio y la Pequeña y Mediana Empresa. CEP. **Análisis de los sectores productos de madera y muebles de madera en la Argentina.** Disponible en: <[http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_141.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_141.pdf)>. Acceso en: 7 diciembre 2015.

TAÑSKI, Nilda Catalina; BÁEZ, Lucio; CLÉRICI, Carmen. **Pymes madereras con capacidad de exportar.** Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración, Argentina, 2005.

TAÑSKI, Nilda Catalina; BÁEZ, Lucio; CLÉRICI, Carmen. **Segmentación de Pymes madereras. Análisis de la Competitividad.** Facultad de Ciencias Económica, UNaM, Posadas-Misiones, 2009.

---

Recebido em: 11 de março de 2016  
Avaliado em: 25 de julho de 2016  
Aceito em: 31 de julho de 2016

---

**1. Profesora Asociada Economía y Administración Forestal, Facultad Cs. Forestales Universidad Nacional de Misiones. E-mail: lucilaeldo@yahoo.com.ar**  
**2. Becario de Investigación; Estudiante Facultad Cs. Forestales Universidad Nacional de Misiones. E-mail: serd12\_@live.com.ar**