

**Encuesta a Posibles Vendedores al Por Menor de Productos
en Madera Certificada.
30 de Noviembre de 2005
Michael V. Russo**

Este informe ofrece los resultados de una encuesta a 30 vendedores de muebles al por menor en México. Las encuestas fueron realizadas a los gerentes de las tiendas al por menor, bien por teléfono o en persona. La aplicación de las encuestas y compilación de los datos originales estuvo a cargo de la Srta. Alejandra Elizondo, consultora privada en Ciudad de México. La muestra consiste grandes y pequeños vendedores al por menor, e incluye varias áreas de venta de muebles en tiendas por departamento, como el Palacio de Hierro y Sears. Se realizó el esfuerzo para incluir respuestas de empresas fuera de la Ciudad de México, y de las 30 respuestas, 13 provinieron de otras ciudades. El cuestionario viene en el Apéndice. Se mantuvo este instrumento breve para maximizar las perspectivas de participación de los gerentes, pero fue lo suficientemente detallado para que brinde puntos de vista de la industria y posibilidades para productos de madera certificada.

Aquí el resumen estadístico sencillo para la muestra:

Área promedio destinada a la venta de muebles	410.2 metros ²
Área promedio destinada a la venta de muebles de Madera	292.5 metros ²
Número promedio de empleados	9

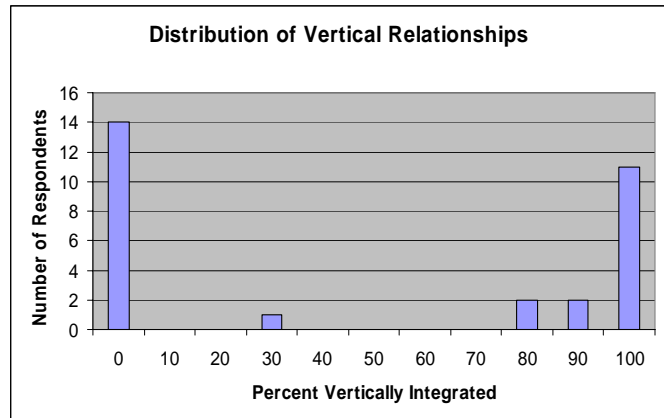
Por tanto el espacio promedio para la venta al por menor no es grade, reflejando el, en general, fragmentado carácter del mercado mexicano de muebles.

Tendencias.

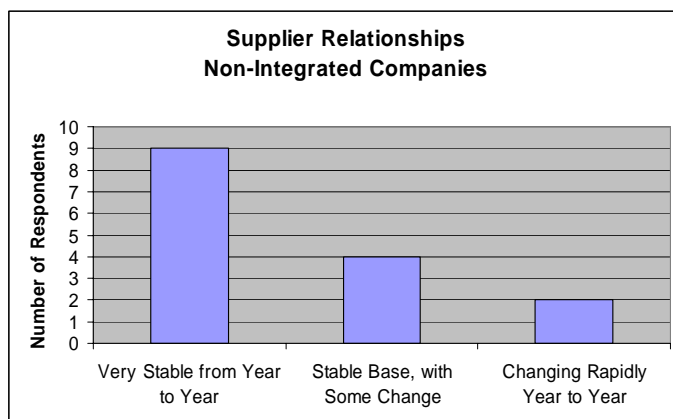
Con una pregunta abierta, pedimos a los minoristas que nombren la tendencia más importante en la industria. La tendencia más evidente – muchas veces mencionada por los encuestados – fue mobiliario con líneas más limpias, menos decoradas, llamado “moderno”, “contemporáneo”, o incluso “minimalista”. Esta tendencia es importante para que posibles futuros participantes la tomen en cuenta. Primero, podría cambiar las preferencias de madera hacia metal y otras superficies con apariencia moderna. Segundo, podría influir en el tipo de madera favorecida. Por ejemplo, el pino podría ser menos apropiado para ese tipo de muebles debido a su relativa baja resistencia que haría su entrada al mercado más difícil.

Relaciones con Proveedores.

Siguiendo con la línea del objetivo global de este estudio sobre la cadena de oferta para madera certificada, encuestamos a minoristas acerca de las fuentes de sus muebles. El primer descubrimiento fue que hay un componente muy fuerte de integración vertical en la industria. De los 30 minoristas, la mitad tenían niveles muy altos de integración vertical o estaban completamente integrados. La gráfica muestra que éste se comporta aproximadamente como una distribución binomial.



Es posible asumir que la integración vertical no se extiende hacia arriba hasta los bosques (aunque Forestal Alfa representaría un ejemplo de esa práctica). En cambio es probable que los fabricantes afiliados de los minoristas compren insumos de empresas no afiliadas. Esta situación es una especie de suerte ambivalente. Por una parte, la integración vertical hace el mantenimiento de una cadena de custodia más simple y puede facilitar la entrada de madera certificada haciendo posible crear un producto final certificado más fácilmente. Por otra, la integración vertical representa una muy fuerte barrera de entrada para los productores de madera certificada que quieran fabricar y vender muebles a minoristas verticalmente integrados.

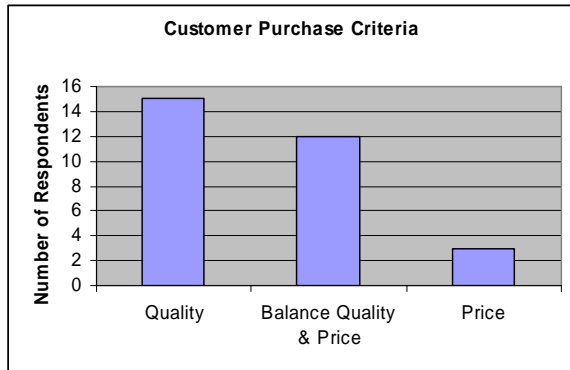


Las relaciones de aquellos minoristas que compran mobiliario de otras empresas con sus proveedores parecen ser relativamente duraderas. El gráfico describe la frecuencia con la cual minoristas que compran menos del 20% de sus muebles de compañías afiliadas clasifican su relación con sus proveedores.

La principal razón para relaciones relativamente estables puede deberse a la importancia de líneas de crédito para los compradores. De 14 respuestas a esta pregunta, "¿Cuán importante es la provisión de créditos por parte de sus proveedores?", 8 contestaron que era "muy importante", 3 "algo importante". Esto sugiere que las relaciones no sería muy flexibles (fluídas), y que la entrada de un nuevo proveedor sería difícil. La provisión de crédito serviría también como vínculo que une

ata a fabricantes y minoristas. De hecho, parecería que la capacidad de proveer líneas de crédito a los minoristas sería una condición necesaria para poder venderles a muchos de ellos. Para 15 minoristas no integrados, el número promedio de proveedores de quienes compran es 10, pero la mediana es 14 debido a que muchas empresas (especialmente tiendas por departamentos) compran de un gran número de proveedores.

Clientes.

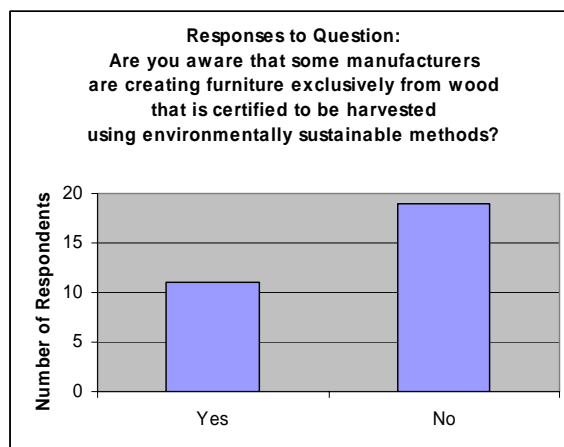


La muestra varió con respecto al tipo de consumidores que los minoristas atienden. Para conocer los tipos de clientes atendidos, consultamos a los minoristas por el principal criterio de compra de sus clientes. Se obtuvo la distribución observable en el gráfico de la derecha. Ésta muestra que la calidad fue en general más importante que el precio para estos consumidores.

La distribución puede estar sesgada hacia el segmento de mayor ingreso de la población, dadas las características de la población mexicana. Sin embargo, debido a que la penetración de mercado por parte de mobiliario de madera certificada requiere de una estrategia de diferenciación, esta muestra correspondería más acertadamente a los potenciales distribuidores al por menor. Como es remarcado más adelante, el tema de la calidad fue reiterado a lo largo de la encuesta. Una manera segura de fallar para los productores de cualquier tipo de muebles es intentar vender bienes de pobre calidad en este mercado.

Perspectivas de Certificación.

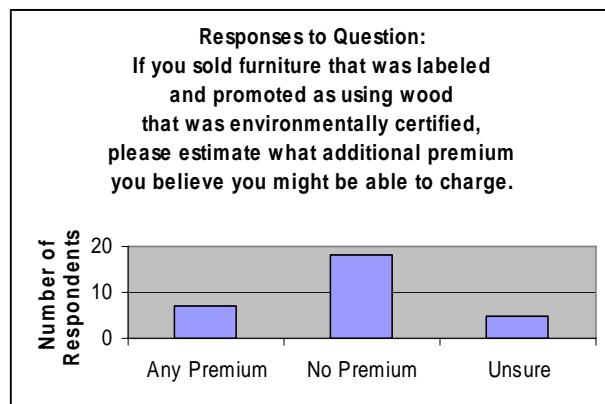
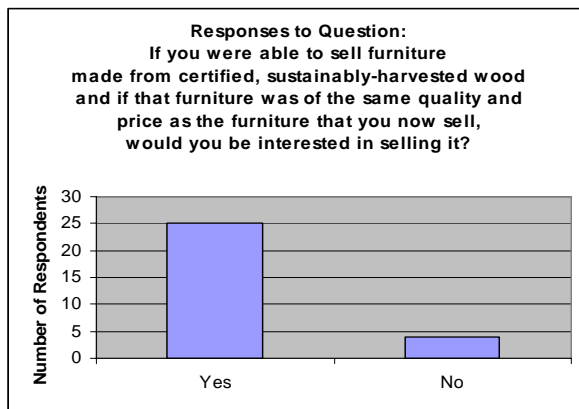
El conocimiento de la certificación es bajo. A pesar del hecho de que hay fabricantes manufacturando muebles de madera certificada, sólo 11 (37 %) de los vendedores al por menor conocían de esta práctica. Aunque este número podría estar sobreestimado: La Srta. Elizondo reportó que varios encuestados claramente afirmaron que conocían estos productos, respuestas posteriores demostraron claramente que no lo sabían.



Los vendedores al por menor ofrecieron una perspectiva muy diferente de la que los consumidores dieron acerca de las posibilidades para muebles hechos de madera

certificada, madera sustentablemente cosechada (o “muebles certificados”). Recuerde que los potenciales compradores de muebles reaccionaron muy positivamente a la idea de mobiliario certificado y que este hecho fue el resultado de un sofisticado análisis conjunto, en el cual la certificación era tan sólo uno de cinco atributos. Los resultados deben ser tomados con cuidado, dado que tan sólo comportamiento de compra real puede contestar la pregunta del valor relativo de la certificación en un mercado competitivo. Sin embargo los resultados son ciertamente alentadores.

El panorama para los minoristas es menos claro. Por una parte, profesan un asombroso interés en vender muebles certificados, considerando las respuestas para 29 (el trigésimo estaba inseguro) encuestados señaladas en el gráfico de la izquierda. Por otra parte, en contraste evidente con nuestro estudio para los consumidores (que sugiere la posibilidad de una prima en el precio para la madera certificada), los vendedores minoristas son muy escépticos. Considerando las respuestas a una pregunta sobre primas adicionales que estarían disponibles para ellos. Recibimos 25 respuestas, distribuidas como se ve observa en el gráfico de la derecha.



Estudiamos más a fondo a aquellas tiendas que previeron posibilidades de primas. Éstas son muy similares, en cuanto al área dedicada a la venta de muebles y al número de empleados, al promedio de la muestra. Este resultado contrasta con la idea de un enfoque “boutique” para la comercialización que hace hincapié en pequeñas tiendas como una estrategia viable. Sin embargo, de los 8 minoristas que previeron primas al precio, 6 atienden a consumidores que son “muy sensibles a la calidad y menos sensibles al precio”, según una pregunta anterior. Esto señala la importancia crucial de la calidad para la venta de madera certificada. Esto podría de igual manera indicar que una estrategia de diferenciación puede funcionar con minoristas que ya son diferenciados por calidad.

La importancia de la calidad fue apoyada por una pregunta abierta en nuestra encuesta, “En su opinión, ¿qué haría a muebles fabricados con madera certificada sustentablemente cosechada especialmente populares entre los consumidores? Las respuestas citaron necesidades tales como las siguientes:

- “mano de obra calificada”

- “más garantías de calidad”
- “una garantía que asegure que el material no traerá problemas en el futuro y que es duradero”
- “altos estándares de calidad y puntualidad”

Leyendo un conjunto de tales respuestas da la impresión que es posible que los minoristas asocien madera certificada con baja calidad, aunque esto no es nunca explícitamente citado. Si esta percepción existe, los esfuerzos de comercialización deberán buscar revertirla.

La autenticidad fue también un aspecto importante. Los vendedores al por menor constantemente observaron que la importancia de validar que la madera era certificada, hasta el punto de tener documentación para ofrecérsela al cliente.

- “muebles nacionales con una explicación de los orígenes de la madera y una copia de la certificación”
- “conocimiento del proceso de certificación por parte de los consumidores”
- “estándares (medidas) específicos para la madera certificada”
- “un documento de certificación”

Este es un elemento potencialmente importante para la comercialización de mobiliario certificado. Por ejemplo, un símbolo de certificación artístico – quizás marcado dentro de un cajón o una pequeña pieza de metal del tamaño de una moneda en el cajón – serviría para sustentar la autenticidad y a la vez certifique calidad en la construcción.

El último elemento que fue sugerido por un par de encuestados fue la *necesidad por educación* de los consumidores respecto a la madera certificada.

- “más publicidad para muebles fabricados con madera certificada”
- “más anuncios”

Este hecho es consistente con la propia falta de conocimiento de madera certificada por parte de los minoristas. Además concuerda con varios de los resultados de otras partes del estudio, que señalan que el conocimiento de la certificación es muy limitado. No puede haber un salto en la demanda de productos de madera certificada si los consumidores no están al tanto de la existencia de estos productos.

Perspectivas para la Entrada Exitosa en la Venta al por Menor.

Dando un paso atrás y observando los resultados de nuestro trabajo entre los vendedores al por menor en México, podemos ofrecer las siguientes conclusiones preliminares.

- 1. Al parecer es un tiempo de cambio para los minoristas.* La rápida afluencia de importaciones observado en el reporte de los antecedentes muy probablemente señalará un mercado de muebles altamente competitivo. Aunque la estabilidad de la base de proveedores fue sorprendentemente alta para la muestra de minoristas, esto puede deberse al hecho de que la muestra fue tomada de un conjunto de de tiendas para clientes con relativamente alto poder de compra. Debido a los costos de transporte, los muebles asiáticos no podrían entrar en el mercado en el extremo bajo de la escala de precios, sino más bien en un punto más cercano al precio mediano (este hecho repetiría la experiencia en los Estados Unidos). Este hecho debe ser tomado en cuenta si los muebles serán vendidos en esos segmentos de mercado.
- 2. La entrada de productores de muebles certificados que no gozan en la actualidad de relaciones con vendedores al por menor será difícil,* debido a que estas relaciones con proveedores son relativamente estables.
- 3. Hasta este punto, si habrá o no una prima en el precio por las ventas para los fabricantes tradicionales es una pregunta abierta.* Como en otras situaciones, el hecho de la certificación será visto como un “desempataador”.
- 4. Es posible que una ruta más exitosa para la penetrar en el mercado sea vender la madera de construcción y los materiales secundarios a los fabricantes.* Esto resulta del hecho que aproximadamente la mitad de los minoristas encuestados eran afiliados hacia abajo en la cadena de producción del fabricantes, y por tanto difícilmente comprarían muebles terminados de empresas externas. Existe un costo implícito en esta estrategia: mientras que la venta de la madera de construcción y de mercancías secundarias eleva el de valor agregado de la fabricación, ésta esencialmente duplica el mercado para la madera de construcción certificada.
- 5. El potencial para la entrada exitosa menos predecible por la ausencia de la información sobre la certificación en el mercado.* Por ejemplo, si el conocimiento sobre mobiliario certificado estuviera más expandido, los minoristas habrían sido cuestionados por los consumidores sobre si llevaban o no esa línea de muebles. De esta manera, los minoristas estarían más predispuestos a vender estos muebles, así como más optimistas sobre perspectivas para una prima en el precio. Pero no existe certeza al respecto.
- 6. Autenticidad sustentada por documentación es crítica para la venta de madera certificada.* Esto tiene importantes ramificaciones para la cadena de oferta madera certificada, debido a que esto indica que manteniendo la “cadena de custodia” será una condición necesaria para vender. Esto podría crear problemas para la estrategia de

venta de madera de construcción y materiales secundarios a los productores, debido a que las instalaciones productoras requerirían también certificación. Por otra parte, si un mercado viable para los muebles certificados materializa, la dificultad de adquirir y de mantener una cadena de la custodia será una barrera fuerte a la competencia y protegerá la posición de de mercado de aquellos vendedores de todos los productos certificados.

7. Puede haber un rol para la intervención de políticas gubernamentales en el este mercado. En un mundo perfecto, un simple mandato del gobierno para que este mobiliario sea etiquetado con contenido sustentable conduciría a los minoristas a buscar muebles certificados. Dado que ningún fabricante desearía tener un certificado de cero contenido, éste podría generar la demanda para la madera y los productos certificados. Pero debido a que tal mandato podría bien ser impráctico en México en este momento, un certificado del gobierno que valide la certificación ambiental valdría la pena explorar. Esto depende de si es posible o no si un certificado emitido por el Consejo de Administración de Bosques (o cualquier otro certificador) sea juzgado suficiente documentar la certificación. Si surgiera competencia en la certificación – es posible que los fabricantes mismos intenten introducir su propio esquema de certificación – sería necesario que una dependencia del gobierno “certifique al certificador”. La protección de autenticidad es de suma importancia para la venta de muebles certificados, y denuncias de estándares blandos dañarán significativamente el mercado por muebles.

8. Recomendamos que acuerdos llevados a cabo por el gobierno para la compra de escritorios para las escuelas de aserraderos en Oaxaca sea estudiado más a fondo. Este es un mercado muy distinto al de vendedores al por menor que hemos encuestado, y puede ser una plantilla para el crecimiento en ventas de muebles. En nuestro último reporte, intentaremos identificar otros mercados que bien podrían ser buenos objetivos para la entrada inicial en el área de muebles. Tal mercado puede también jugar un importante y estratégico papel al proveer de una experiencia de arranque para algunos aserraderos comunitarios que apenas empiezan a fabricar. Estos aserraderos no están listos para el gran mercado de muebles en México.

Cuestionario para Vendedores de Muebles al Por Menor.

Nombre de la Compañía: _____
Ubicación o Localidad: _____
Nombre del Contacto: _____
Teléfono del Contacto: _____

Gracias por darse el tiempo de conversar conmigo hoy. Estoy haciendo una investigación de mercado de parte del Instituto Nacional de Ecología del Gobierno Mexicano. Quisiera hacerle unas cuantas, breves preguntas que le tomarán tan sólo 10 minutos de su tiempo. ¿Puedo empezar?

1. Por favor estime cuántos metros cuadrados de su tienda son dedicados a la venta de muebles (de oficina, para el hogar y otras características) _____

2. De este espacio, ¿qué porcentaje es utilizado para vender muebles de madera? _____

3. ¿Cuántos empleados trabajan en el área de muebles en esta tienda? _____

4. ¿Cómo son los clientes, considerando la siguiente clasificación, que están comprando muebles para sus hogares?

- _____ Muy interesados en la calidad, poco preocupados por el precio.
_____ Balance entre calidad y precio.
_____ Muy sensibles al precio, poco preocupados por la calidad.

5. Por favor díganos qué porcentaje de sus ventas corresponde a cada tipo de muebles.

- _____ Hogar (Dormitorios, salas, cocinas, etc).
_____ Oficina (Escritorios para oficinas, libreros y archiveros, etc)
_____ Otros (Por favor especificar) _____

6. (Pregunta abierta). En general, hablando de venta de muebles al por menor, ¿cuál cree que es que la tendencia más importante?

7. ¿Posee su compañía instalaciones para la fabricación (manufactura) de muebles?

- _____ Sí.
_____ No.

8. Si Ud. posee instalaciones, ¿qué porcentaje de las ventas de su tienda representan las ventas de los muebles que Ud. mismo fabrica (manufactura)? _____ %.

9. ¿De de cuántas empresas diferentes compra Ud. los muebles que vende? _____ (un estimado).

10. ¿Cuán importante es para Ud. que sus proveedores le permitan líneas de crédito?

_____ Muy importante.

_____ Algo importante.

_____ No importante.

11. ¿Cómo calificaría Ud. su relación con sus proveedores?

_____ Muy estable año tras año.

_____ Una base estable de proveedores, con algunos cambios de vez en cuando.

_____ Cambios frecuentes año con año.

12. Proporcione, por favor, porcentajes estimados para las fuentes de fabricación de sus muebles. (Las tres categorías deben sumar 100 %).

_____ % Local

_____ % Nacional, no incluye local.

_____ % Internacional.

13. ¿Está enterado de que algunos fabricantes (manufactureros) mexicanos están produciendo muebles hechos exclusivamente con madera que se certifica por utilizar técnicas ambientales sostenibles?

_____ Sí.

_____ No.

14. Si Ud. pudiera vender muebles hechos de madera certificada, cosechada con técnicas sostenibles, y si esos muebles fueran de la misma calidad y precio que los que actualmente vende, ¿estaría interesado en vender (llevar) una línea de esos muebles?

_____ Sí.

_____ No.

15. Si vendiera muebles que son etiquetados y promocionados por utilizar madera certificada medioambientalmente, por favor estime qué prima adicional cree que debería cargarse sobre el precio:

_____ Ninguna.

_____ Una prima del _____% (por favor especificarlo).

16. (Pregunta abierta). En su opinión, ¿qué haría a los muebles de madera certificada, cosechada con técnicas sostenibles, particularmente atractivos entre los consumidores? ¿Qué tipos de muebles serían especialmente (altamente) exitosos si fueran fabricados con madera certificada?

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo de conversar conmigo! Sus respuestas son muy importantes y nos ayudarán a comprender el mercado de muebles de manera integral.