



Universidad
Nacional
de Rosario

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Tesina de grado

Desempeño de la industria mueblera italiana en el mercado chino: un análisis de competitividad

Desde la crisis *subprime* del 2008 hasta el comienzo de la pandemia de COVID-19

Autor: Rodrigo Guillermo Lozano

Directora: Mg. Marta Cabeza

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	4
1. Tema y objeto de investigación	5
2. Objetivos	8
3. Estado de la cuestión	8
4. Justificación	11
5. Marco teórico	12
6. Metodología	15
7. Estructura	16
1. El diamante de Porter aplicado al sector mueblero italiano: primera parte	17
1.1. Condiciones de los factores de producción	17
1.1.1. Recursos físicos	18
1.1.2. Recursos humanos	21
1.1.3. Recursos de conocimiento	25
1.1.4. Recursos de capital	30
1.1.5. Infraestructura	32
1.1.6. Reflexiones totalizadoras	33
2. El diamante de Porter aplicado al sector mueblero italiano: segunda parte	35
2.1. Condiciones de la demanda italiana y china	35
2.1.1. Composición de la demanda interior	35
2.1.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda	37
2.1.3. La demanda de muebles en China	42
2.2. Sectores proveedores y relacionados	46
2.2.1. Sectores proveedores	46
2.2.2. Sectores relacionados	49
2.3. Estructura y estrategia de firmas	52
2.3.1. Metas	53
2.3.2. Rivalidad doméstica	55
2.4. El sector mueblero italiano en perspectiva	58
3. Influencia de la política gubernamental italiana sobre la comercialización de muebles	61
3.1. Instrumentos de política comercial cedidos a la Unión Europea	61
3.2. Instrumentos de política comercial del Estado italiano	65
3.2.1. La promoción del comercio exterior	67
4. Conclusiones	72
5. Referencias bibliográficas	77

Agradecimientos

A aquellos profesores de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario que han tenido un impacto positivo tanto en mi desarrollo académico como personal. En particular, a Marta Cabeza por dirigir esta tesina de grado con distinguido y motivador profesionalismo.

A mis amigos de todos los caminos de la vida, por haber hecho sumamente disfrutable esta etapa. En particular, a Francisco Massi y Mariano Petruzzi, por su incansable apoyo antes de cada examen y su inspiradora excelencia académica, pero por sobre todo, por su invaluable amistad.

A Belén Toloza, mi compañera de estudio y de vida. He vivido momentos muy lindos a lo largo de esta carrera, pero también momentos que no lo fueron tanto. Ella hizo más lindos los primeros, y menos duros los segundos.

A toda mi familia, por el apoyo que he recibido de ellos durante todos mis años de estudio. Pero en particular a mi hermana Mercedes Lozano, por estar siempre ahí para mí y ser mi compañera de estudio de idiomas, y a mis padres, Guillermo Lozano y Sandra Flor, por transmitirme su laboriosidad, pasión y resiliencia. Difícilmente hay profesional sin título, pero el título no hace al profesional. Gracias a ellos, no me faltó ni me faltará nada para serlo.

Este momento es tanto de ellos como mío, ¡gracias!

Resumen

Italia fue la exportadora indiscutida de muebles a nivel mundial hasta el año 2005, año en que fue desplazada por una China en rápido ascenso gracias a la producción de muebles a precios altamente competitivos y su acceso a la Organización Mundial del Comercio en 2001, con sus consiguientes beneficios en materia de reducción arancelaria para sus productos de exportación. La crisis del año 2008 constituyó un duro golpe para el sector, y para 2011, Italia fue nuevamente desplazada, esta vez hacia el tercer puesto, por Alemania, su principal competidor en muebles de alto valor agregado. El mercado de este tipo de muebles quedó así dividido a nivel mundial entre estos dos países.

No obstante, una anomalía se presenta en el mercado chino: Italia se impone por sobre otros países exportadores de muebles y se posiciona como el principal proveedor extranjero de estos productos. Nuestro trabajo adopta como punto de partida la teoría de Michael E. Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones y explora ciertas particularidades del mercado chino para comprender qué está detrás de la competitividad italiana y la inserción comercial exitosa de las empresas italianas en este mercado. Hipotetizamos que tres variables explican este suceso: las características particulares de la demanda china, el modo en que las empresas italianas se han estructurado, y la forma en que estas empresas se han vinculado con las universidades italianas y con su propio Estado.

La hipótesis resulta confirmada por nuestra investigación, y se concluye que la pertenencia del sector mueblero italiano a las industrias del denominado *Made in Italy* ha permitido al primero beneficiarse de los esfuerzos de promoción conjuntos entre el sector público y el privado, y a su vez quedar asociado a ideas positivas como calidad y refinamiento, ideas que han encontrado eco entre ciertos segmentos de los consumidores chinos.

Introducción

La industria mueblera italiana es la oferta extranjera de muebles más competitiva en el mercado chino. Esta afirmación nos lleva a preguntarnos qué factores permiten a la industria mueblera italiana poseer dicha competitividad. Nuestra hipótesis es que la misma descansa en tres variables: las características particulares de la demanda china, el modo en que las empresas italianas se han estructurado, y la forma en que estas empresas se han vinculado con las universidades italianas y con su propio Estado.

Asimismo la investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo puesto que se trata de un estudio de caso cuyo objetivo es comprender y describir en forma exhaustiva la situación concreta presentada, y se apoya en las técnicas de investigación de análisis documental y análisis estadístico.

El concepto central sobre el cual se articula nuestra investigación es el de *competitividad*, para lo cual hemos adoptado la definición de Porter (1991) quien la concibe como el valor de la producción por unidad de trabajo o capital; es decir, competitividad es un sinónimo de productividad. Para el autor la competitividad es un concepto sistémico ya que es el resultado de la interacción de diversas dimensiones. Son las dimensiones de su concepto las que hemos tomado para realizar el conjunto de preguntas, hipótesis y objetivos específicos, y hemos agregado una última dimensión que a nuestro criterio resulta relevante para la presente investigación: la incidencia de políticas gubernamentales.

El rol del Estado no es ajeno a la teoría de Porter (1991), quien postula que el mismo es parcial ya que el gobierno sólo puede influir pero no crear los determinantes de la ventaja competitiva. Sin embargo, Stopford y Strange (1991) plantean que su teoría se encuentra incompleta sin el rol de la política gubernamental, a raíz de la capacidad de ésta de alterar la propensión a la inversión y su papel en sortear dificultades o aprovechar ventajas momentáneas propias de la casualidad. Estos motivos llevan a los autores a plantear que agregar explícitamente este elemento como un determinante más, transformando el diamante de Porter en una suerte de pentágono, mejora la capacidad explicativa de su teoría. Por otro lado, aquellos autores que adhieren a los enfoques de competitividad territorial afirman que es posible y deseable que el Estado intervenga activamente en la creación de ventajas competitivas (Lira, 2005). Por lo tanto, la importancia de la política gubernamental para la competitividad no es una discusión que se encuentre saldada y por ello sería razonable tener en cuenta su influencia.

Finalmente, la investigación se enmarca en cierta concepción personal de quien escribe. El mundo ha cambiado considerablemente en los últimos decenios, se trata de un mundo más rico donde las economías emergentes suponen nuevas oportunidades de expansión comercial para todos los países, oportunidades que a nuestro criterio han sido frecuentemente desestimadas por considerar que la penetración comercial en estas economías es una cuestión de costo y/o economías de escala. En este sentido consideramos que el caso italiano se presenta como paradigmático y puede enseñarnos valiosas lecciones.

1. Tema y objeto de investigación

Hasta el año 2004 la industria mueblera italiana fue la oferta extranjera de muebles **líder a nivel mundial**; el valor de sus exportaciones de muebles se ubicaba en 8.698 millones de euros, siendo este el valor más alto del mundo. Le seguía de cerca la industria china con 8.270 millones de euros exportados y, con cierto margen de diferencia, Alemania, con exportaciones de muebles por un valor de 5.776 millones de euros (Centre for European Policy Studies, 2014, 30).

Sin embargo, en el año 2005 el sector mueblero de la **República Popular China** exportó un total de 10.967 millones de euros, un 32% más que el año anterior, destronando a Italia del primer puesto y desplazándola al segundo lugar, con 8.442 millones de euros exportados. A pesar de esto, las exportaciones de muebles italianas facturaron un 38% más que su siguiente competidor, **Alemania**, cuyas exportaciones de muebles estuvieron valuadas en 6.109 millones de euros para dicho año (Centre for European Policy Studies, 2014, 30).

La supremacía italiana en el sector del mueble sufre un golpe fatal con la crisis del año 2008. A partir de entonces Italia se encontró compitiendo a la par de Alemania, con 7.285 y 7.015 millones de euros exportados respectivamente en el año 2009 (Centre for European Policy Studies, 2014). Italia fue finalmente desplazada del segundo puesto por este país en el año 2011, quedando cada una con una cuota del 8,6% y un 8,9% de las exportaciones mundiales de muebles respectivamente (Agenzia ICE, 2014, 10). Como resultado de estos procesos, el mercado mundial de **muebles de alto valor agregado** ha quedado dividido entre Italia y Alemania, mientras que China se ha especializado en una producción que compite priorizando la oferta de precios bajos y relegando la calidad del producto (Han et al., 2009).

No obstante, si se analiza a China como importador, y no ya como exportador, se observa una notable asimetría en la competencia por su **mercado interno**. Desde la crisis del 2008 las exportaciones italianas han experimentado un verdadero *boom* en este mercado, pasando de exportar muebles por un valor de 87 millones de euros en el año 2009 a 381 millones de euros en el 2016, es decir, un aumento del 337,93% (Migliaccio & Rossetti, 2018, 238). Italia tiene allí **la cuota de mercado más alta** entre los competidores extranjeros, ubicada en un 18% para el 2016, mientras que la alemana era del 13% para el mismo año (Migliaccio & Rossetti, 2018, 238). Para el 2018 la cuota de mercado italiana ascendió al 27%, mientras que la alemana se ubicó en un 14%. Comparando las ventas de ambos países, vemos que el valor total de las exportaciones de muebles de Italia superó en un 89%¹ a las de Alemania para ese mismo año (International Trade Center, s.f.). Por lo antedicho, podemos afirmar que Italia era mucho **más eficiente** que cualquier otro país a la hora de colocar sus exportaciones de muebles en dicho mercado, al menos hasta la disrupción en el comercio internacional causada por la pandemia de SARS-CoV-2.

Por lo tanto, cabe buscar una **explicación a la mayor competitividad** de las exportaciones de muebles de Italia destinadas al mercado chino, o dicho en forma de pregunta, ¿qué factores permiten a la industria mueblera italiana ser la oferta extranjera más competitiva en dicho mercado?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las condiciones de **los factores de producción** necesarios para la producción de muebles en Italia?
- ¿Cómo es **la demanda** de muebles en Italia y en China?
- ¿Cómo afectan las **industrias proveedoras y relacionadas** al posicionamiento de la industria mueblera italiana?
- ¿Cómo es la estructura y la estrategia de competitividad de las **firmas italianas**, y la rivalidad entre ellas?
- ¿Qué incidencia han tenido las **universidades italianas y su Estado** en la competitividad del sector mueblero italiano entre los años 2008 y 2019?

Hipótesis general:

¹El cálculo del porcentaje es elaboración propia en base a datos de la fuente citada.

Los factores que permiten a la industria mueblera italiana ser la industria mueblera extranjera más competitiva en el mercado chino son **las características particulares de este mercado, el modo en que las empresas italianas se han estructurado, y la forma en que estas empresas se han vinculado con las universidades y el Estado italianos.**

Hipótesis específicas:

- Italia goza de ventaja competitiva en lo que a recursos humanos, recursos del conocimiento e infraestructura pública se refiere, y es altamente eficiente en la utilización de los recursos madereros que debe importar, lo que la posiciona en una situación de competitividad en el mercado chino respecto al resto de los países.
- Los consumidores italianos demandan muebles con diseño y son más exigentes que el consumidor promedio a la hora de comprar, características que coinciden con un espectro de consumidores pudientes de China, que ven en los productos italianos un símbolo de status.
- Las industrias proveedoras son altamente competitivas y suministran a este sector los insumos de alta calidad que requiere, mientras que las industrias relacionadas le proveen bienes de capital internacionalmente competitivos al sector y conforman e impulsan las ideas asociadas al *Made in Italy*. Esto permite un desempeño exitoso en los segmentos más exigentes de la demanda mundial de muebles.
- Las firmas italianas se instalan en *clústers*, son de dimensiones relativamente pequeñas y están fuertemente vinculadas entre sí a través de una cadena de valor, todo lo cual resulta en que algunas de ellas adopten una estrategia de producción de bienes de alto valor agregado que a su vez deriva en una buena performance internacional.
- Las universidades han aportado a este sector jóvenes profesionales altamente capacitados y familiarizados con el ambiente laboral, mientras que las políticas gubernamentales han estimulado la competitividad del sector e impulsado la publicidad de los muebles italianos, particularmente a través del apoyo a eventos específicos del sector **entre los años 2008 y 2019.**

Por lo tanto, el tema de nuestra investigación es la **competitividad del sector del mueble italiano en China**, mientras que nuestro objeto de investigación son los **fundamentos de dicha competitividad.**

2. Objetivos

Objetivo general:

- **Analizar** la relación entre los factores elaborados por Porter, las universidades y el Estado, y la mayor competitividad del sector mueblero italiano en el mercado chino.

Objetivos específicos:

- **Identificar y analizar** las condiciones de los factores de producción necesarios para la producción de muebles en Italia, en particular los aportes de las universidades a la competitividad del sector.
- **Describir** la demanda de muebles de Italia y China.
- **Reseñar** la incidencia de las industrias proveedoras y relacionadas en el posicionamiento de la industria mueblera italiana.
- **Dar cuenta de** la estructura y estrategia de competitividad de las firmas italianas, y la rivalidad entre ellas.
- **Analizar** la incidencia de políticas gubernamentales en la competitividad del sector.

3. Estado de la cuestión

La bibliografía sobre nuestro tema de investigación puede ser dividida en tres grandes categorías: estudios que tratan aspectos de la producción italiana de muebles en forma particular o en relación a otros sectores relacionados, estudios sobre el mercado y producción mueblera de China, y fuentes abocadas al sector mueblero italiano en relación con el mercado doméstico chino. Dentro de estas categorías encontramos distintos tipos de fuentes bibliográficas, como papers realizados por investigadores, tesinas de grado de universidades italianas, reportes confeccionados por fundaciones y asociaciones empresariales italianas, y reportes y estadísticas recopiladas por entes gubernamentales.

Dentro de la primera categoría podemos ubicar trabajos que se dedican a investigar sectores de la industria italiana que tienen por característica que su producción está estrechamente asociada al concepto de Italia en el imaginario colectivo. Este concepto es particularmente positivo debido al impulso que le han otorgado los medios de comunicación y la industria del

entretenimiento en distintos países del mundo, además de la excelente recepción comercial de los productos tradicionalmente asociados a Italia. Es decir, estas investigaciones versan sobre lo que se conoce popularmente como el “*Made in Italy*”, que generalmente comprende los sectores de alimentos, moda, maquinaria y muebles. Por ejemplo, la tesis de grado de Cappelli (2015) reseña las características que hacen de la industria italiana un caso “atípico”: su localización concentrada que ha formado *clusters*, el predominio de las pequeñas y medianas empresas, y la orientación de la producción hacia sectores que requieren un alto contenido de know-how, diseño y creatividad. Por su parte Fortis (2011) hace una valoración positiva del desempeño de estos sectores luego de la crisis del año 2008 y sostiene que los extraordinarios resultados de estos se debe a que su producción es de alto valor agregado, lo que la distingue de los artículos de poco valor agregado usualmente provenientes de los países emergentes.

En lo que concierne al sector mueblero en específico, White (2018) reporta que las empresas italianas tienen problemas para comercializar sus productos directamente en el extranjero y que recurren a intermediarios. Un extenso reporte presentado ante la Comisión Europea trata específicamente sobre factores que afectan la competitividad de la industria del mueble europea, como el nivel de inversión en investigación y desarrollo, los márgenes de ganancia, el nivel de empleo y la disponibilidad de mano de obra especializada, tendencia de precios, problemas políticos, disponibilidad de materia prima y componentes, etc. En algunas secciones los datos se encuentran desagregados lo que permite analizar el caso específico de Italia (Centre for European Policy Studies, 2014). Una serie de reportes realizados por fundaciones proveen ricos datos relativos a los años bajo estudio, como la serie *Design Economy* de Fondazione Symbola (2017), y lo mismo puede decirse de reportes de la asociación empresarial FederlegnoArredo (2020). También existen bases de datos que permiten hacer un análisis más profundo del tema bajo estudio, particularmente aquellas puestas a disposición por Eurostat, la oficina estadística de la Unión Europea.

Respecto a los estudios sobre el mercado y producción mueblera de China, éstos resultan útiles puesto que usualmente referencian al sector mueblero italiano por la gran relevancia de este último. Han, Wen y Kant (2009) constatan que los términos de intercambio chinos para este sector se han deteriorado, lo que ilustra que China ha importado muebles de alto valor agregado de mayor precio que los que exporta, y que ha exportado productos de bajo precio. De acuerdo a sus compromisos en el marco de la Organización Mundial de Comercio, China ha reducido gradualmente a cero sus aranceles aplicables a muebles, previamente ubicados en 11% (Castaño, 2014), mientras que empresas estadounidenses, suecas, alemanas e italianas

se encuentran en una encarnizada competencia por aumentar sus ventas en el mercado interno chino, lo que intensifica la competencia y reduce el margen de ganancia de los productores chinos (Han et al., 2009). El crecimiento de la demanda doméstica de muebles de alto valor agregado se explicaría, según Chen (2011), por el incremento de la capacidad de compra que experimentaron los ciudadanos chinos y el desarrollo de las industrias de bienes raíces y turismo que ha resultado en una mayor demanda de muebles para residencias lujosas y hoteles. También existe un reporte de Agenzia ICE del año 2018 que describe en detalle la demanda de muebles de alto valor agregado en China (Agenzia ICE, 2018b).

Finalmente, los textos que hablan exclusivamente del sector mueblero italiano en relación con el mercado doméstico chino son escasos. Entre estos destaca principalmente un artículo de Migliaccio y Rosetti (2018) encaminado a dar inicio a esta discusión aportando las bases para la misma. El texto, si bien es corto en extensión, es de gran valor para nuestra investigación por sus datos contundentes y riqueza en referencias bibliográficas. Por ejemplo, según estos autores, en 2016 Italia fue el principal proveedor en este sector con una cuota de mercado del 18%. Desde la crisis del año 2008 las exportaciones italianas han experimentado un enorme crecimiento en este mercado, pasando de exportar muebles por un valor de 87 millones de euros en el 2009 a 381 millones de euros en el año 2016, es decir, un aumento del 337,93%. Por otro lado, la tesis de grado de Tancini (2017) resulta una excelente fuente de información debido a que trata expresamente la situación del sector mueblero italiano en China y también analiza este mercado, algo que también se puede decir de un reporte elaborado por Agenzia ICE en el año 2014 que presenta datos muy ricos sobre las características de la demanda china de muebles italianos: distribución geográfica del comercio de muebles de lujo, edad de los consumidores, su preocupación por la autenticidad, el rol de la comunicación, etcétera.

Hasta donde ha llegado nuestra reseña bibliográfica, no existen estudios que vinculen el tipo de análisis realizado por Porter al sector del mueble de Italia, ni que utilicen su marco teórico para desprender de allí factores que incidan en la performance comercial en un mercado en específico. En este sentido, el presente estudio sería, en principio, novedoso.

4. Justificación

La industria mueblera italiana representa un **caso exitoso de liderazgo en un mercado emergente**. Consideramos que se pueden desprender importantes lecciones para el posicionamiento de empresas en este tipo de mercados como resultado de un estudio

pormenorizado de los factores que permitieron al sector mueblero italiano erigirse en la oferta extranjera de muebles con mayor cuota de mercado dentro del mercado de muebles importados chinos, no necesariamente limitado al caso del sector de muebles.

Como destacan Rosling et al. (2018) la mayor parte de la población mundial ya no vive en países de bajos ingresos sino en países de ingreso medio. Los ingresos al interior de China no han escapado a esta tendencia que plantea la posibilidad de acceder a nuevos mercados para empresas de todas partes del mundo. En las palabras de estos autores: “Hay 5 billones de potenciales consumidores allí afuera, mejorando sus vidas en el proceso, y buscando consumir shampoo, motocicletas, toallas menstruales, y teléfonos inteligentes. Se te pueden pasar por alto si vas por ahí pensando que son ‘pobres’.”² (Rosling et al., 2018:32). Por lo tanto, como lo demuestra el caso italiano, existen nuevas oportunidades que pasan desapercibidas si se cree que la única estrategia de competitividad es una basada en producción a bajo precio y economías de escala.

Si bien no se pueden omitir las ventajas que supone pertenecer a la unión económica y monetaria europea, Italia presenta una serie de problemas que la convierten en un caso paradójico. Éstos le han valido el puesto 80 de una encuesta del Banco Mundial sobre “Facilidad para hacer negocios”: una alta presión impositiva (la más alta de Europa) junto a altos niveles de evasión, escándalos de corrupción, inestabilidad política, y presencia de crimen organizado (Sanderson, 2011). Según reporta Sanderson (2011) “algunos miembros de la comunidad emprendedora de Milán comparan al éxito de los emprendedores italianos, las pequeñas y medianas empresas que son el ‘tejido’ de la economía, con un escarabajo. Pesado y torpe, parece estar destinado a la tierra. Y sin embargo, desafiando las expectativas, puede volar.”³

Por lo antedicho, consideramos que entender cómo trabajan estas empresas a pesar de una coyuntura desfavorable, si se la compara con otros competidores como Alemania, puede ser de utilidad para generar una penetración comercial efectiva en el mercado chino y otros mercados emergentes.

² Traducción propia: “There are 5 billion potential consumers out there, improving their lives in the middle, and wanting to consume shampoo, motorcycles, menstrual pads, and smartphones. You can easily miss them if you go around thinking they are ‘poor’.”

³ Traducción propia: “Members of Milan’s business community compare the success of Italian entrepreneurs, the small and medium enterprises that are the ‘fabric’ of the economy, to a beetle. Cumbersome and awkward, it seems destined to be land-bound. And yet, defying expectations, it is able to fly.”

5. Marco teórico

Como destacan Romo Murillo y Musik (2005), el **concepto de competitividad** varía según qué escala se pretende estudiar, es decir, competitividad no significa lo mismo si se pretende analizar el desempeño de una empresa, el desempeño de una industria o sector⁴, o el desempeño de un país.

Si nos referimos al análisis de una empresa, competitividad se define como “la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios.” (Romo Murillo & Musik, 2005). Si buscamos definir competitividad al nivel nacional, Porter (1991) afirma que la mayoría de las definiciones que él analiza son rechazadas por la evidencia empírica y que el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es el de **productividad**, entendida como el valor de la producción por unidad de trabajo o capital, lo que implica la calidad y las características del producto así como la eficiencia con la que son producidos. Esto es debido a que, según Porter, el principal objetivo de una nación es producir estándares de vida cada vez más altos para su población, lo que depende directamente de mantener una progresiva productividad con la consecuente actualización constante. Como ninguna nación puede ser competitiva en todas las industrias, Porter (1991) deduce que el análisis debe hacerse sobre industrias específicas, es decir que si bien Porter analiza la competitividad nacional, “su marco de análisis es sistémico en el sentido de que incorpora de manera implícita las esferas empresarial, regional e industrial” (Romo Murillo & Musik, 2005:208).

Otra definición es la propuesta por Karl Aiginger, Susanne Bärenthaler-Sieber y Johanna Vogel (2015) quienes definen competitividad como la "habilidad de un país (región, ubicación) para cumplir objetivos que estén más allá del crecimiento del PBI para sus ciudadanos, hoy y mañana."⁵ Porter mismo ha incursionado en estos estudios a partir del 2011 pero debido a la dificultad para precisar cuáles son esos objetivos, que pueden variar significativamente en función de quién analiza y de la concepción de los mismos que haga la ciudadanía, elegimos optar por una definición que permita una mayor precisión sin recurrir a costosos estudios.

⁴ Por industria los autores entienden lo mismo que Porter entiende por sector, es decir, un conjunto de empresas que fabrican productos similares y que por tanto compiten entre sí.

⁵ Traducción propia: “Ability of a country (region, location) to deliver the beyond-GDP goals for its citizens today and tomorrow.”

Por lo tanto, y siguiendo los lineamientos de Porter, definimos competitividad como la **mayor o menor productividad de la que dispone una industria en relación a las industrias de otros países con las que compite**. La productividad es normalmente definida como la relación entre inputs y outputs, donde el primero refiere a los insumos utilizados para la producción mientras que el segundo refiere a la cantidad de productos obtenidos luego del proceso de producción. Una industria será más productiva si puede producir con inputs más baratos que sus rivales, o producir más bienes o servicios útiles utilizando el mismo input (Chew, 1988). La referencia a la utilidad es clave, dado que una empresa que sea la más productiva en suministrar un determinado bien o servicio terminará en bancarrota si no hay demanda para el mismo. Del mismo modo, no podemos evaluar a la industria mueblera italiana ni a ninguna otra por la cantidad de muebles que produce, sino por los que efectivamente son volcados al mercado, de modo que el output está lógicamente en estrecha relación con las ventas totales.

Por otro lado, no todos los inputs son de fácil medición, como los esfuerzos destinados a la innovación (Chen, 2011). El diseño, por ejemplo, puede maximizar las ventas una cantidad inestimable de veces y sin embargo puede tomar desde meros minutos de trabajo hasta años. Incluso si fuera posible elaborar una fórmula que contemple las distintas aristas de la innovación, la disponibilidad de información detallada para llevar a cabo el cálculo a lo largo de toda la industria se presenta como un problema irremontable.

Por lo tanto, a lo largo de este estudio asumiremos que una industria que supera exitosamente el examen de los mercados internacionales opera sobre la frontera de la productividad, es decir, “la suma de todas las mejores prácticas en un momento dado” (Porter, 2011:102). Esta simplificación se ve posibilitada dado que, como ya hemos elaborado, el principal competidor de la industria mueblera italiana es la industria alemana, y ambas se encuentran insertas en el mercado común altamente competitivo de la Unión Europea. No resulta sorprendente, entonces, que ambas industrias compitan codo a codo en la mayoría de los mercados internacionales como efectivamente lo hacen. Sin embargo, la industria italiana debe tener forzosamente algo de distinto para que con inputs similares, el output sea radicalmente distinto en un mercado extranjero particular como es el chino.

Como se mencionó *ut supra*, el concepto de competitividad para Porter es sistémico, lo que nos proporciona las dimensiones del concepto que analizaremos en nuestro trabajo. Son cuatro los **atributos de una nación** que para Porter (2009) constituyen un “diamante” debido a la forma

en que el autor ilustra el concepto. Este “diamante” da cuenta de su competitividad y constituye el ambiente en el que las compañías son creadas y aprenden a competir:

1. Condición de los Factores: la posición de la nación en los factores de producción, como son, por ejemplo, la disponibilidad y calidad de la fuerza de trabajo, los recursos del conocimiento tales como universidades, o la infraestructura que se necesitan para competir en una industria dada.
2. Condiciones de la Demanda: la naturaleza de la demanda dentro del país por los productos de la industria bajo análisis. Si bien Porter no lo plantea, debido a la naturaleza de nuestro caso analizaremos también las características de la demanda china de muebles italianos.
3. Industrias Proveedoras y Relacionadas⁶: la presencia o ausencia de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas en el país, que además sean internacionalmente competitivas.
4. Estrategia de Firma, Estructura y Rivalidad: las condiciones que afectan cómo las empresas son creadas, organizadas, y administradas en el país, como la existencia de barreras de entrada, así como la naturaleza de la competencia doméstica.

Asimismo y siguiendo a Chudnovsky y Ubfal (2006) agregamos otra dimensión que nos parece relevante para llevar adelante nuestro análisis, que implica el rol del Estado:

5. Políticas Gubernamentales: si el Estado cumple un rol de coordinador entre los agentes económicos, si impulsa políticas horizontales o si lleva adelante política comercial estratégica.

Otro concepto que consideramos relevante definir para nuestra investigación es el de **estrategia de competitividad**. Para esto seguimos nuevamente a Porter (2011:105) quien la define como “el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse

⁶ En su obra, Porter llama a esto: “*related and supporting industries*”, traducido en ciertas partes como “sectores conexos y auxiliares”, o “sectores conexos y de apoyo” en la versión en español de su obra por Javier Vergara Editor S.A. Sin embargo, en la versión en inglés Porter deja de usar el término “*supporting industries*” para llamarlas “*supplier industries*”, lo cual fue traducido como “sectores proveedores”. Para brindar mayor claridad al lector no familiarizado con la obra de Porter, se ha optado aquí por tomar como equivalentes los términos “*supporting industries*”, “*supplier industries*” y “sectores proveedores”, y, por otro lado, utilizar “sectores relacionados” como traducción propia de “*related industries*” en lugar de la traducción oficial de “sectores conexos”.

de posiciones establecidas o que atraigan nuevos clientes al mercado”. Es decir, la realización de actividades diferentes a las de los rivales marcando así una diferencia que la firma pueda conservar.

Completando esta red conceptual, entendemos por **arancel** todo “impuesto, o gravamen, que se impone a un bien cuando cruza una frontera nacional” (Chacholiades, 1985). En consecuencia una política comercial arancelaria será entendida como toda medida por parte de un Estado que utilice este instrumento con fines de restringir el acceso o salida de los bienes en cuestión a su mercado. Finalmente, la **política comercial para-arancelaria** tiene el mismo objetivo pero no utiliza aranceles como su instrumento. Debido a que su naturaleza puede ser muy variada, nos concentraremos sólo en aquellas medidas que a nuestro juicio son más relevantes para nuestro caso: subsidios a las exportaciones, restricciones cuantitativas, procedimientos o normas aduaneras y normas de calidad.

6. Metodología

Nuestra investigación deberá enmarcarse en una metodología cualitativa puesto que su objetivo es comprender y describir en forma exhaustiva una situación dada (la mayor competitividad italiana en el mercado chino).

Se recurrirá al análisis de distintas fuentes, las cuales son de índole secundaria en su totalidad. Entre ellas encontramos documentos tales como investigaciones y estadísticas desarrolladas por organismos de índole gubernamental como la Unión Europea o el propio gobierno italiano, o agrupaciones industriales relacionadas al rubro como Federlegno. También se utilizarán estudios realizados por profesionales avocados al estudio de la temática, o de temáticas relacionadas que sirvan a nuestra argumentación. Donde sea pertinente, también se utilizará información aportada por reportes de prensa u otros medios de comunicación, no necesariamente especializados en el tema. En resumen, se procederá a realizar un análisis de documentos literarios, numéricos y audiovisuales, según la clasificación de Valles (1999:129).

7. Estructura

La presente tesina de grado consta de una introducción que el lector acaba de concluir, tres capítulos y una conclusión. El capítulo 1 comienza el análisis de la industria del mueble italiana

desde la teoría del diamante de Porter. Aquí se explora la misma a partir de la primera dimensión desarrollada por el autor: las condiciones de los factores de producción. Esta forma de presentar la información responde a que el desarrollo de la primera dimensión es considerablemente más extenso que el requerido para las otras dimensiones del diamante. Lógicamente, el capítulo 2 continúa dicho análisis, y en él se exploran las otras dimensiones: las condiciones de la demanda italiana y china, los sectores proveedores y relacionados de la industria del mueble italiana, y la estructura y estrategia de dichas firmas. Las subsecciones de ambos capítulos responden a las 4 dimensiones del concepto de competitividad trabajado por Porter (1991) en su obra *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, y en ellas el lector encontrará abordados los primeros cuatro objetivos específicos de este trabajo, que a su vez fueron elaborados teniendo esta categorización en mente.

El capítulo 3 está enteramente dedicado a la actividad gubernamental y a su impacto en la competitividad de este sector. Aquí el lector podrá encontrar un análisis sobre los instrumentos de política comercial que están bajo control de la Unión Europea y aquellos que aún controla el Estado italiano, así como un *racconto* de las **políticas públicas** desarrolladas por el Estado italiano que inciden en la competitividad del sector bajo estudio. Por lo antedicho, este capítulo está destinado al quinto objetivo específico del trabajo. Para finalizar, se ofrecen algunas reflexiones acerca de lo trabajado a modo de conclusión.

1. El diamante de Porter aplicado al sector mueblero italiano: primera parte

El llamado diamante de Porter está compuesto por cuatro dimensiones que serán nuestro objeto de estudio: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores proveedores y relacionados, y estrategia y estructura de las empresas. El presente capítulo se encuentra enteramente dedicado a las condiciones de los factores, debido a la extensión mayor que su desarrollo requiere en comparación con las otras tres dimensiones.

1.1. Condiciones de los factores de producción

Según Porter (1991), los factores de producción a los cuales la teoría económica usualmente se refiere no aplican para los estudios de competitividad basados en su teoría, dado que éstos no suelen ser los factores relevantes o resultan inadecuados para explicar la competitividad de una industria. Es por ello que el autor divide a los factores en una clasificación distinta, que nosotros también seguiremos. En primer lugar se encuentran los **recursos físicos**, tales como la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de los recursos pertinentes para producir, y el clima, la geografía, y la ubicación geográfica relativa a naciones proveedoras o clientes. Luego están los **recursos humanos**, es decir, la cantidad, cualificación y el coste del personal, así como la cantidad de horas habitualmente trabajadas y la ética laboral imperante. También son relevantes los llamados **recursos de conocimiento**, o dicho de otro modo, la presencia de instituciones tales como universidades, organizaciones de investigación, institutos de estadística, la existencia de informes de mercado, etcétera. El autor también dedica atención a los **recursos de capital**, tales como la cuantía y el coste del capital para financiar industrias. Finalmente, Porter (1991) entiende que la **infraestructura** es un factor de producción a considerar, así como el tipo, calidad y coste de la misma.

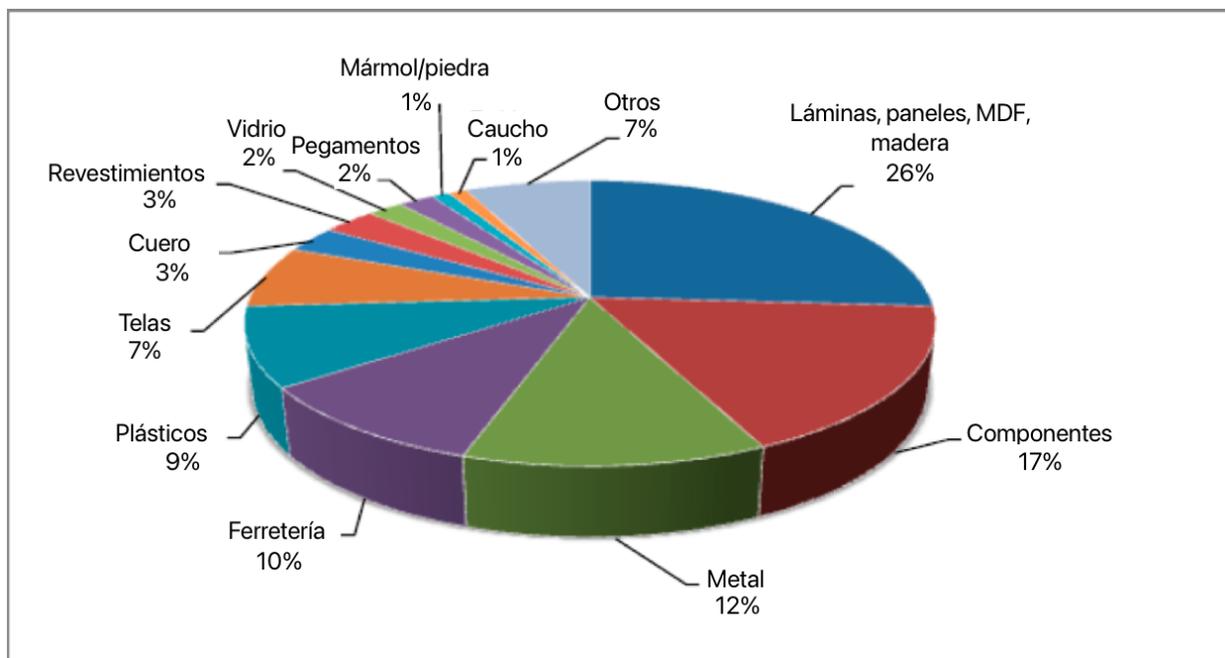
Los factores también pueden ser divididos en básicos o avanzados y en generalizados o especializados. En principio, las industrias más competitivas serán aquellas que se benefician de factores avanzados y especializados. Sin embargo, Porter también destaca la importancia del ritmo de su creación, más que el *stock* de factores disponible.

1.1.1. Recursos físicos

En la elaboración de muebles es posible utilizar una amplia cantidad de materiales. Basándonos en datos relevados para la Comisión Europea⁷, nos centraremos aquí en aquellas materias primas más relevantes para el mercado europeo: madera, metal, plástico, cuero y vidrio (Centre for European Policy Studies, 2014). A continuación evaluamos la disponibilidad de la materia prima principal para la obtención de cada uno de estos materiales.

Figura 1

Materiales Utilizados en la Fabricación de Muebles en los 28 Países de la Unión Europea (por valor)



Fuente: Centre for European Policy Studies. (2014). *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative. Final Report.*

https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2015/04/Final%20report_en.pdf

La madera es un material que, en principio, se encuentra en abundancia en Italia. Hacia el 2017 las superficies boscosas constituían un 35% de todo el territorio nacional italiano. A este dato debe agregarse que éstas han aumentado un 5,8% desde el año 2005; el promedio de

⁷ Por su empleo tan reducido en la fabricación de estos productos hemos decidido omitir “piedras”, “mármol” y “caucho” del análisis. Por otro lado, consideramos que los componentes, los artículos de ferretería y las telas son algo más propio de las industrias proveedoras y afines, por lo cual fueron excluidos del análisis desarrollado en este apartado.

deforestación ha sido de 3.500 hectáreas por año mientras que las superficies boscosas se han regenerado a un ritmo de 54.000 hectáreas por año. Hacia el 2010, el sector privado poseía aproximadamente el 66,5% de estos recursos (Cesaro & Romano, 2017).

Sin embargo, esta aparente ventaja no es tal. Los bosques italianos están compuestos por muchas especies que son poco ideales para la producción de muebles, ya que en su mayoría se trata de árboles de hoja ancha que producen maderas duras, los cuales representaban 4.913.918 hectáreas de la superficie forestal italiana hacia el año 2000, mientras que los árboles de madera blanda o maderas de coníferas representaban 1.261.057 hectáreas (FAO, 2004). La distinción es relevante si tenemos en cuenta que los árboles de madera dura tardan considerablemente más en crecer y por tanto para ser repuestos tras su cosecha, por lo que es madera altamente valorada por sus propiedades pero considerablemente más cara y menos utilizada en la fabricación de muebles (Modinex Group, s.f.). Incluso los bosques productivos de Italia están compuestos en su mayor parte por árboles de este tipo, principalmente álamo y eucalipto (Cesaro & Romano, 2017).

Asimismo y según reportan Brun et al. (2004), un número considerable de impedimentos dificulta la explotación de estos importantes recursos, entre los cuales destacan: leyes engorrosas en el campo de la concesión de territorios boscosos, escasa preparación técnica de los operadores forestales, dificultad para la mecanización de los bosques, y el carácter empinado de gran parte de la superficie territorial italiana, que dificulta la extracción de madera obligando al uso de técnicas dificultosas y costosas. Aproximadamente 60% de los bosques se encuentran en áreas montañosas, 35% en las colinas y sólo un 5% en las planicies. Por otro lado, el territorio boscoso está fragmentado en terrenos de superficie variable de entre 2 y 3 hectáreas (Working Process, 2018). La alta incidencia de costos en una superficie tan fragmentada, la dificultad para extraer un volumen de madera comercialmente aceptable, la baja densidad de rutas que conecten las áreas boscosas y la calidad de la madera resultante limitan las posibilidades de explotación activa por parte de entes privados y públicos.

Por lo antedicho, la oferta interna puede ser caracterizada como **episódica y fragmentada** (Brun et al., 2004). Como resultado, el uso anual de los recursos producidos por las superficies boscosas italianas no excede el 35% comparado al 60% de la media europea. Debido a esto, Italia es un importador neto de productos madereros: el 80% de la materia prima que utiliza el sector se adquiere en el extranjero (Cesaro & Romano, 2017), principalmente de socios

Europeos como Alemania, Francia y Austria (World Integrated Trade Solution, s.f.). En conclusión, Italia no posee ventajas en lo que a recursos madereros se refiere.

Como se desprende del gráfico presentado al comienzo del presente capítulo, el **metal** es el segundo material más utilizado en la fabricación de muebles. Para ser más precisos, el metal predilecto para ello a nivel mundial es el acero, una aleación de hierro y carbono, dada su larga vida útil y capacidad de carga (Grand View Research, 2019). No obstante, la minería no es un sector relevante para la economía italiana, dado que los minerales se encuentran muy dispersos (Encyclopedia Britannica, s.f.), y por lo tanto se recurre a las importaciones o al reciclaje (U.S. Geological Survey, 2022). Italia es, por lo tanto, un importador neto de hierro, siendo Brasil su principal socio comercial, el cual proporcionó casi el 50% de las importaciones de hierro de Italia en 2018 (Observatory of Economic Complexity, s.f.c). Italia también importa la mayor parte del **carbón** que utiliza, dado que este recurso se encuentra en pequeñas cantidades y es de calidad inferior, por lo cual su explotación ha sido escasa (Encyclopedia Britannica, s.f.). Sus principales proveedores son socios europeos: en 2018 Polonia lideraba con el 76% de las importaciones italianas de coque de carbón mientras que Alemania representaba el 10%. Bosnia y Herzegovina, por su parte, representaban poco más del 4% del suministro (Observatory of Economic Complexity, s.f.b).

En cuanto al **plástico**, Italia tiene cierta capacidad productiva de petróleo crudo. Sin embargo, las estadísticas demuestran que ésta no es capaz de suplir las necesidades nacionales. En el período bajo estudio, la producción nacional de esta materia prima llegó a su punto más alto con 5.756.000 toneladas por año en 2014, mientras que su punto más bajo fue en 2016 con 3.746.000 toneladas (Eurostat, 2023a). Ambas cifras palidecen frente a la cantidad de petróleo crudo importado por Italia, que tiene su punto más alto en 2008 con 82.432.000 toneladas importadas, cifra que fue en marcado descenso y que en 2014 registró el punto más bajo con 53.843.000 toneladas importadas (Eurostat, 2023b).

Si pasamos ahora a observar la performance de Italia en cuanto a producción de **cuero**, observamos que en 2018, Italia albergaba alrededor del 8% de la población bovina de la Unión Europea, según Eurostat (2023c). Sin embargo, en ese mismo año, los datos de la FAO (2023) indican que sólo el 0,42% de las cabezas de ganado vacuno del mundo residían en Italia. A pesar de esto, los datos disponibles sobre el comercio exterior italiano muestran que el país es un exportador neto de cuero, lo cual sugiere que la producción nacional es adecuada para satisfacer la demanda industrial (Observatory of Economic Complexity, s.f.a). En cuanto a la

producción de vidrio, Italia representa el origen de aproximadamente el 4% de la producción mundial de arena con fines industriales, según datos de la U.S. Geological Survey (2020). Los socios europeos de Italia también representan una parte considerable de la producción mundial, destacando Países Bajos con el 16% y España con el 11% respectivamente.

En definitiva, podemos afirmar que Italia no posee recursos naturales particularmente aptos para la producción de muebles. Sin embargo, donde los recursos han sido escasos Italia ha logrado subsanar estas debilidades parciales mediante el **comercio** con otros miembros del proceso de integración del cual es parte desde la creación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero de 1952. Estas aparentes desventajas se ajustan a lo que Porter (1991) denomina “*desventajas selectivas*” de los factores; es decir que la escasez relativa de los factores genera un incentivo para su utilización eficiente y por tanto son fuente de competitividad⁸. En el caso de Italia, observamos que la relativa escasez de madera apta para la producción en masa de muebles incentiva a la utilización eficiente de este recurso por parte de las empresas que lo explotan, las cuales buscan otorgarle el mayor valor agregado posible.

1.1.2. Recursos humanos

Porter (1991) entiende por “recursos humanos” la cantidad, la cualificación y el coste del personal, así como la cantidad de horas de trabajo y la ética de trabajo. Con respecto a la cantidad de los recursos humanos disponibles, Italia posee una población de aproximadamente 60 millones de personas, siendo el tercer país más poblado de la Unión Europea (Eurostat, 2023d), y es calificada consistentemente como el cuarto país de la Unión Europea con más graduados universitarios (lo que en inglés se denomina *Bachelor's Degree*), el quinto con más graduados de educación terciaria, y el tercero con más graduados de nivel universitario *Master* (Eurostat, 2022)⁹. Además el país posee una de las tasas de inscripción a escuelas primarias, secundarias y terciarias más altas del mundo. A pesar de estos datos, el gasto en educación primaria y la calidad del sistema educativo en general es juzgada negativamente por el *Global Competitiveness Report* del año 2008 (Porter & Schwab, 2008), así como la calidad de la educación en matemáticas y ciencias, y la calidad de las escuelas de gestión (*management*). No obstante, según dicha fuente, un punto fuerte de Italia reside en su disponibilidad local de servicios de entrenamiento y de investigación especializada. La disponibilidad de servicios de

⁸ De acuerdo al autor, si las desventajas refieren a algunos aspectos puntuales y poco críticos para la competitividad, esto en verdad termina siendo una ventaja, ya que incentiva al uso eficiente de los recursos.

⁹ Excluyendo al Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, que dejó la Unión Europea el 31 de enero del 2020.

investigación refiere a la presencia de **instituciones** que generan nuevos conocimientos y avances tecnológicos, como por ejemplo, organismos públicos de investigación como el *Consiglio Nazionale delle Ricerche*, mientras que la disponibilidad de servicios de entrenamiento refiere a la presencia de **instituciones educativas** que brindan habilidades y conocimientos necesarios para contribuir a la economía. Ambos impactan positivamente en la actualización de las habilidades de los trabajadores y en la capacidad de la economía en su conjunto para adaptarse con rapidez a los constantes cambios de la economía globalizada.

Por lo antedicho podemos concluir que Italia cuenta con una población relativamente bien educada y saludable, afirmación que es respaldada por el su puntaje de 0.8 en el Índice de Capital Humano del Banco Mundial (World Bank, 2020). Dicho índice mide la productividad como futuro trabajador de un niño nacido en el presente en relación a un punto de referencia de salud y educación completos. El puntaje de Italia para dicho año fue el mismo que el de otros países europeos como Alemania y Francia, e incluso fue superior al de otras economías importantes del mundo como los Estados Unidos, la Federación Rusa y la República Popular China, que recibieron una calificación de 0.7, 0.7 y 0.6 respectivamente para el mismo período.

Si pasamos ahora a evaluar el coste del personal mencionado por Porter, encontramos que los costos laborales en Italia son menores que en otros miembros de la Unión Europea que compiten en el mercado internacional de muebles. En promedio, una hora de trabajo en Italia tiene un costo de 28,3 euros, lo cual es menor a los 35,9 euros de Francia y los 34,7 de Alemania, pero mayor a los 21,3 euros de España (Eurostat, 2023e). La mayoría de los trabajadores están sujetos a condiciones laborales pautadas a nivel nacional entre las asociaciones que representan a las empresas y los sindicatos, los denominados *Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro*, que se renegocian cada 3 años. Como resultado, el salario mínimo está definido a nivel nacional para diferentes trabajos y sectores. Aunque existen contratos temporales que pueden pagar por debajo del monto pautado en estos contratos, aproximadamente el 80% de los trabajadores están empleados en contratos permanentes con costos de despido relativamente altos (Garcia-Macia, 2020). Dicho de otro modo, como los contratos permanentes pueden ser difíciles de romper esto puede hacer que algunas empresas no quieran contratar a nuevos trabajadores. Las prácticas de contratación y despido se encuentran entre las peores de las economías contempladas por el *Global Competitiveness Report* del 2019 (Schwab, 2019). La ética laboral imperante en el país también repercute sobre el incentivo a contratar. En efecto, la cooperación en las relaciones empleadores-empleados es de las más bajas registradas por el mencionado estudio. El propio Porter (1991:159) observó

que los italianos son más individualistas que en otras naciones y que presentan un cierto recelo a la autoridad salvo que ésta proceda de lazos familiares. Dicha característica repercute en el entramado productivo del país, ya que hay una tendencia a constituir empresas pequeñas de dirección familiar, cuestión que elaboramos en mayor profundidad en el capítulo siguiente.

Los crecientes costos laborales en Italia han limitado los retornos de capital y las ganancias empresariales, lo que ha llevado a una reducción en la formación de capital fijo tal como maquinaria, equipos y otros activos a largo plazo (OECD, 2020). La tabla 1 ilustra cómo la productividad laboral se ha resentido durante algunos de los años bajo estudio, dando lugar al fenómeno descrito.

Tabla 1

Crecimiento de la productividad laboral en Italia

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento de la productividad laboral	2.2	0.5	-0.3	0.9	0.2	0.2	-0.4	0.5	-

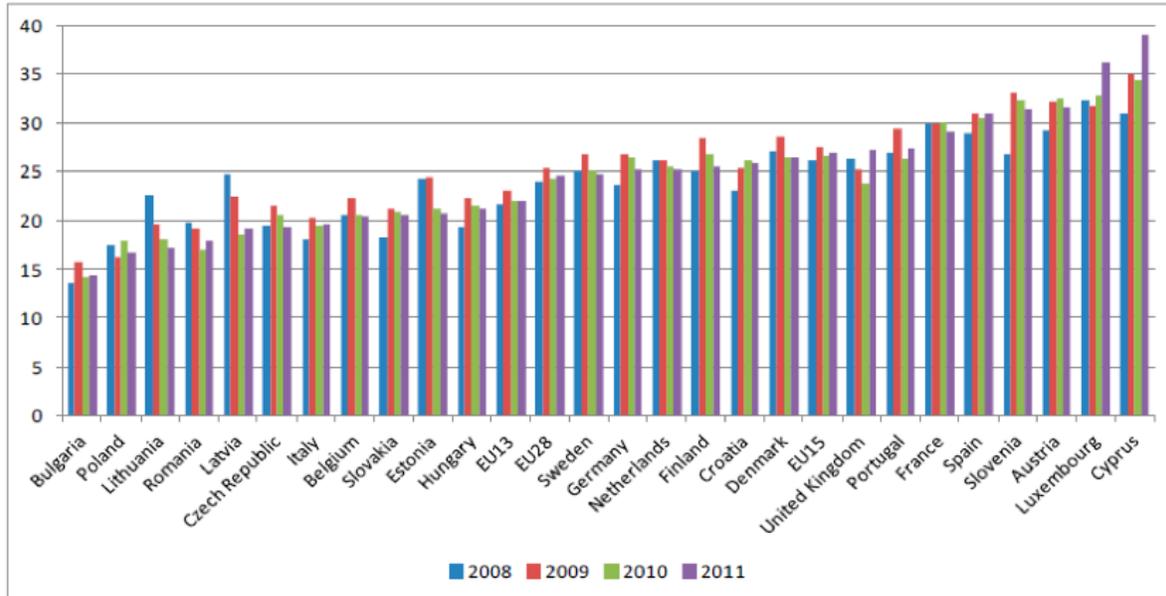
Fuente: OECD (2020). OECD Capital Market Review of Italy 2020: Creating Growth Opportunities for Italian Companies and Savers. *OECD Capital Market Series*. <http://www.oecd.org/corporate/OECD-Capital-Market-Review-Italy.htm>

En resumen, el mercado laboral italiano presenta una serie de características negativas: el coste del personal es relativamente alto y dicho costo ha ido en ascenso, lo cual ha redundado en una baja productividad laboral, persiste una baja cooperación entre empleadores y empleados, y existen dificultades culturales para constituir empresas cuyas relaciones laborales no estén atravesadas por relaciones familiares. No obstante, estas características negativas parecen verse neutralizadas parcialmente en el sector bajo estudio, dado que los costos laborales no suponen un peso importante para la industria del mueble italiana si se la compara con aquellas de otros países de la Unión Europea. En Alemania y en Francia, por ejemplo, los costos laborales son más gravosos para sus respectivas industrias muebleras que en Italia. El

costo del personal representa aproximadamente un 20% del valor de producción en Italia, mientras que éste representa un 25% de dicho valor en Alemania y un 30% en Francia (Centre for European Policy Studies, 2014). Esto tampoco pareciera afectar la habilidad del sector de captar talento si tenemos en cuenta que según datos de Fondazione Symbola y Deloitte Consulting (2019), Italia produce diseñadores a razón de casi 7500 profesionales al año, y poco más del 42% de los cuales elige especializarse en diseño de producto, el campo relevante para el diseño de amoblamiento y otros productos complementarios del sector.

Figura 2

UE28, costos de personal en la fabricación de muebles (porcentaje del valor de producción)



Fuente: Centre for European Policy Studies. (2014). *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative. Final Report.*

https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2015/04/Final%20report_en.pdf

1.1.3. Recursos de conocimiento

Los fabricantes europeos de muebles consideran al **diseño** como el mejor medio para diferenciar sus productos de la producción en masa y así acceder a segmentos de mercado de altos ingresos. El diseño se reconoce ampliamente como una ventaja competitiva para los productores de muebles que puede contrarrestar la ventaja de precio de los países con salarios bajos. Europa representa más del 80% de las ventas mundiales de muebles de lujo de diseño. En relación a ello, Italia cuenta con una oferta formativa amplia y una diversidad de instituciones ligadas a la generación de recursos del conocimiento. Entre los distintos roles involucrados en la producción de muebles los diseñadores industriales resultan particularmente importantes para poder competir en el segmento de alto valor agregado, ya que permiten hacer más atractiva y ergonómica la producción, contribuyendo a su competitividad (Centre for European Policy Studies, 2014).

Las instituciones involucradas en la generación de estos recursos pueden clasificarse del siguiente modo: universidades, academias de bellas artes e institutos superiores para las industrias artísticas. Cada una de ellas imparte una formación diferenciada; las universidades italianas se especializan mayormente en la formación de un “técnico del diseño” que sepa conectar conocimientos humanísticos y científicos con los conocimientos más específicos del proceso de diseño. La formación impartida por las Academias de Bellas Artes, por otro lado, se basa más bien en las tradiciones del artesanado artístico y el ámbito de la comunicación. Los Institutos Superiores para las Industrias Artísticas, por otro lado, tienen una orientación más bien específica y práctica si se los compara con las instituciones englobadas en la última categoría, los institutos autorizados a emitir títulos AFAM (Alta Formación Artística, Musical y Coreútica) (Fondazione Symbola & Deloitte Private, 2020:95).

Tabla 2

Institutos que han emitido títulos de estudio en disciplinas del diseño

Año académico	2014	2017	2018
Total de instituciones	89	59	64
Total de cursos	272	210	242
Universidades	29	17	18
Academias de Bellas Artes	20	13	15
Academias Legalmente Reconocidas	20	14	14
Institutos autorizados a emitir títulos AFAM	14	10	11
Institutos Superiores para las Industrias Artísticas	6	5	6

Nota. Elaboración propia en base a datos de Fondazione Symbola (2017). *Design economy.* 978-88-99265-16-8, *Fondazione Symbola & Deloitte Consulting.* (2019). *Design Economy.* 978-88-99265-46-5; y *Fondazione Symbola & Deloitte Private.* (2020). *Design Economy.* 978-88-99265-61-8

Las regiones con mayor presencia del diseño son aquellas especializadas en los sectores típicos del llamado “*Made in Italy*”: Marche, Friulli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Piemonte y Lombardia, donde el peso de estos sectores en la economía regional es superior a la media nacional. Si observamos la distribución geográfica de los institutos italianos de diseño podemos observar que estas regiones concentran 33 de los 64 institutos, es decir, 51% del total. Resulta evidente la excepción de Lazio, que si bien no es parte de las regiones donde el *Made in Italy* sea fuerte, concentra casi el 19% de la oferta educativa nacional en diseño. A nuestro parecer, la explicación de la anomalía reside en la cantidad de población de Lazio, que es la segunda región más poblada de Italia y por tanto resulta esperable que tenga una cantidad de oferta educativa acorde. Por otro lado, si bien la economía del diseño no tiene un peso marcado en la región *in toto*, no podemos obviar que la ciudad de Roma se encuentra en dicha región; la capital italiana es la tercera ciudad en cantidad de valor agregado y cantidad de diseñadores empleados, y la segunda en empresas de diseño (Fondazione Symbola & Deloitte Private, 2020).

Tabla 3*Distribución geográfica de los institutos italianos de diseño para el año 2018*

	Universidades	Academias de Bellas Artes	Academias Legalmente Reconocidas	Institutos autorizados a emitir títulos AFAM	Institutos Superiores para las Industrias Artísticas	Total
Lazio	3	2	2	4	1	12
Lombardia	2	1	5	1	0	9
Piemonte	1	1	1	2	0	5
Toscana	2	1	0	1	1	5
Emilia Romagna	2	1	0	1	1	5
Marche	1	2	0	0	1	4
Veneto	2	0	2	0	0	4
Sicilia	1	2	0	1	0	4
Campania	1	1	0	1	0	3
Liguria	1	0	2	0	0	3
Puglia	1	2	0	0	0	3
Calabria	0	1	1	0	0	2
Trentino alto Adige	1	0	0	0	0	1

Friuli Venezia Giulia	0	0	0	0	1	1
Umbria	0	0	1	0	0	1
Sardegna	0	0	0	1	0	1
Abruzzo	0	0	0	0	1	1
Total	18	14	14	12	6	64

Fuente: elaboración propia en base a datos de *Fondazione Symbola & Deloitte Private*. (2020). *Design Economy*. 978-88-99265-61-8.

Por todo lo analizado, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre las necesidades productivas de cada región y la generación de recursos del conocimiento específicos y especializados. Dicha relación se desprende no sólo de los datos numéricos sino también de información cualitativa relativa a la naturaleza de la instrucción impartida. Como afirma el profesor en Historia Contemporánea Francesco Schianchi, muy frecuentemente los estudiantes italianos de diseño hacen trabajos con las empresas donde son éstas quienes enseñan a los estudiantes en lugar de los profesores. Como resultado, los diseñadores italianos recientemente egresados suelen tener una formación holística en estrecha conexión con la realidad de las empresas, la sociedad, los medios de comunicación, y la tecnología (Versión Arquitectura, 2018). Sin embargo, esto no ha sido históricamente la regla y, por oposición a otros sectores donde Italia también tiene ventajas competitivas, el sector se ha caracterizado por dificultades para generar este círculo virtuoso entre formación y empresas. En particular, el sector se ve afectado por el alejamiento de los segmentos más jóvenes de la población del artesanado, tradicionalmente la puerta de entrada al mismo. La formación impartida por las instituciones, por otro lado, muchas veces carece de instrucción específica sobre la cadena productiva del sector del mueble y de cuadros gerenciales que ayuden a la renovación y profesionalización de la dirigencia muchas veces concentrada en manos familiares (Bramanti, 2007). Dicho de otro modo, la oferta formativa es de alta calidad y se ajusta en gran medida a las necesidades del sector, pero persisten lagunas en la formación de los jóvenes profesionales

que podrían subsanarse mediante una colaboración aún más estrecha entre empresas e instituciones formativas.

Los recursos de conocimiento de Italia no se limitan a la formación de cuadros profesionales: en 2013 Italia fue el cuarto país en Europa y el octavo país de la OCDE con mayor **gasto en investigación y desarrollo** en relación al Producto Bruto Interno. Sólo ocho países en el mundo invirtieron una cifra superior a los 20 millones de dólares en dicho año, entre los cuales se encontraba Italia. Resulta particularmente interesante observar que el 54% de dicho gasto provino de las propias empresas, 28,1% de las universidades, 14,9% de las instituciones públicas, y el 2,9% de instituciones privadas sin fines de lucro. El 60,6% de la inversión proviene de las regiones del norte. Lombardía resalta en este sentido por un gasto de 4,5 millones de dólares, más que el gasto de países enteros como Polonia y República Checa. En segundo lugar se encuentra Lazio con un gasto en I+D de 2,9 millones de euros (Fondazione Symbola et al., 2015).

1.1.4. Recursos de capital

Porter (1991) comprende dentro de estos recursos a la **cuantía y el coste de capital** para financiar industrias, tomando como datos relevantes la tasa nacional de ahorro y la estructura de los mercados de capital local.

El *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial del año 2019 ubica al sistema financiero italiano en el puesto número 48 de las 141 economías abordadas (Schwab, 2019). Aunque el sistema financiero italiano tiene un desempeño regular, su desempeño es de los peores a nivel mundial en el subapartado de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas (puesto 119) y disponibilidad para capital de riesgo (puesto 111). La estabilidad del sistema financiero italiano también es preocupante siendo que ese subapartado ocupa el puesto 118 .

La tasa nacional de ahorro resulta de la diferencia entre ingreso disponible y el gasto destinado a consumo. Refleja la parte del ingreso disponible para adquirir activos financieros y no-financieros. La tasa nacional de ahorro de Italia es históricamente **menor** a la tasa nacional de ahorro de otros países europeos. Para el período analizado en el presente trabajo, el mínimo histórico registrado es de -0,71% en el año 2012, mientras que el mínimo histórico registrado de Alemania, su principal competidor en el mercado de muebles de diseño, fue de 6,03% en el año 2009 (OECD, 2023). La performance económica de Italia en este aspecto

podría atribuirse a la crisis subprime del año 2008, pero ello no explicaría cómo es incluso peor que la de países como España o Irlanda, que fueron afectados por crisis inmobiliarias nacionales además de las crisis de liquidez que sufrieron todos los países de la zona euro. A nuestro criterio, el motivo podría encontrarse en políticas estatales de fomento del consumo para paliar la crisis económica. La crisis subprime en Italia podría caracterizarse como una crisis “a dos tiempos”, en la cual el desempeño de la economía italiana se mantuvo relativamente aceptable hasta que una nueva recesión golpeó al país fruto del agotamiento del ahorro público (Politica Semplice, n.d.). En 2014 Italia inicia su camino hacia la recuperación económica y presenta una tasa de ahorro positiva, valores que se han mantenido de ese modo desde entonces.

Después de la crisis financiera, los bancos italianos han prestado menos dinero a las empresas no financieras. Como resultado, la cantidad de dinero que éstas empresas deben, es decir su apalancamiento, ha estado disminuyendo. Una de las razones de esta disminución en el apalancamiento empresarial es que algunas empresas han colocado más acciones entre 2011 y 2016. Asimismo, el costo de pedir prestado dinero también ha sido bajo desde 2009, en línea con la política del Banco Central Europeo de mantener el tipo de interés bajo para salir de la crisis. Pese a ello, los niveles de deuda del sector empresarial en Italia son altos. Los préstamos bancarios a empresas no financieras representaron casi el 40% del Producto Bruto Interno hacia finales del 2018. Aunque la proporción ha disminuido en los últimos años, sigue siendo relativamente alta y todavía es 1,5 veces mayor que en, por ejemplo, Alemania. A esta alta dependencia del crédito bancario debemos incorporar una segunda dependencia, relativa al financiamiento a corto plazo, lo cual puede impedir la planificación e inversión a largo plazo y hacer que las empresas sean vulnerables a cambios en las condiciones de crédito (OECD, 2020).

A pesar de los incentivos fiscales ofrecidos para promover el uso de los mercados de capital, estos siguen siendo subdesarrollados en comparación con los mercados europeos. Representantes del sector corporativo, la industria financiera y la academia mencionaron inconvenientes similares durante consultas realizadas por la OCDE (2020:29). Entre ellos se encontraban los largos procedimientos para la cotización de bonos corporativos, un marco regulatorio gravoso para las ofertas de capital y la falta de claridad regulatoria en la identificación de inversores cualificados. Entre los problemas que aquejan al mercado de capitales italiano también fueron mencionados la falta de previsibilidad a largo plazo con respecto al tratamiento fiscal y la incertidumbre política del país.

A raíz de todo lo desarrollado en esta sección podemos concluir que los recursos de capital de Italia ciertamente **no contribuyen a la competitividad del sector**, el cual necesita de financiamiento para mantenerse a la vanguardia tecnológica de maquinaria que permita automatizar el proceso de producción. Se trata de complejas y costosas máquinas de manufactura asistida por computadora y máquinas de control numérico por computadora. Las empresas medianas y grandes hacen importantes inversiones en este ámbito para optimizar la producción, crear sinergia entre diferentes líneas o sitios de producción y lograr economías de escala (Centre for European Policy Studies, 2014).

1.1.5. Infraestructura

Italia ha mejorado notablemente su infraestructura con el correr de los años bajo estudio. Según datos del *Global Competitiveness Index* elaborado por el Foro Económico Mundial, Italia ha pasado de ser el país número 54 en el ranking de países por infraestructura en el año 2008 (Porter & Schwab, 2008:196) al número 27 en el año 2017 (Schwab, 2018:156). El número de países bajo estudio en esta fuente no ha aumentado significativamente durante dicho intervalo.

Tabla 4

Posición de Italia en términos de infraestructura en el “Global Competitiveness Index”

	2008	2017
Posición en el ranking	54	27
Calidad general de la infraestructura	73	58
Calidad de carreteras	55	45
Calidad de infraestructura ferroviaria	52	34
Calidad de infraestructura portuaria	95	60
Calidad de infraestructura aeroportuaria	78	60

Asientos disponibles por kilómetro ¹⁰	13	19
Calidad de oferta de electricidad	48	35
Suscripciones a telefonía celular	-	31
Líneas de teléfono	20	32
<p><i>Nota.</i> Elaboración propia en base a Porter, M. E. & Schwab, K. (2008). <i>The Global Competitiveness Report 2008–2009</i>. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf ; y Schwab, K. (2018). <i>The Global Competitiveness Report 2017-2018</i>. World Economic Forum. ISBN-13: 978-1-944835-11-8</p>		

Como puede apreciarse, Italia ha mejorado la calidad de su infraestructura vis a vis otros países. El puntaje general que recibió la infraestructura italiana en el año 2017 fue de 5.4 sobre un total posible de 7.0. La metodología utilizada para el reporte del año 2019 ha cambiado y por tanto los datos no son directamente comparables; no obstante, resulta ilustrativo señalar que ésta ha beneficiado a Italia, ubicándola en el puesto 18 de países por infraestructura, ligeramente por encima del promedio de Europa y Norteamérica. La nueva metodología empleada revela que Italia posee una **conectividad de transporte marítimo, aéreo y ferroviario** que se encuentra entre las mejores del mundo. Sin embargo, aún hay amplio margen de mejora en lo que refiere a la eficiencia de dichos servicios (Schwab, 2019).

1.1.6. Reflexiones totalizadoras

A modo de síntesis de las ideas desarrolladas a lo largo del análisis de las condiciones de los factores, podemos concluir, en primer lugar, que Italia no posee **recursos naturales** significativos para su industria del mueble. Su producción maderera no abastece a la industria local y lo mismo puede decirse de su producción minera. Dicha desventaja ha logrado ser sorteada, salvo en el caso particular del hierro, por la existencia del mercado único europeo, que provee a Italia de los recursos que no posee en calidad y cantidad suficientes.

¹⁰ Medida de la capacidad de las aerolíneas para generar ingresos.

En segundo lugar, una característica destacable de los recursos físicos de Italia son los abundantes recursos ganaderos y producción de arena con fines industriales; no obstante, se trata de factores de baja relevancia para explicar el éxito de su industria del mueble si tenemos en cuenta que la mayor parte de los muebles que se comercializan son hechos en madera y acero. En tercer lugar, dado el alto nivel de formación de su población, podemos afirmar que Italia posee una **dotación de recursos humanos significativos**, si bien su lustre se ve impedido por relaciones laborales complejas. La presencia de recursos de conocimiento como universidades y su intensa labor en la preparación de profesionales del diseño nos permiten afirmar que Italia cuenta con recursos humanos y recursos del conocimiento avanzados y especializados para la industria mueblera. En este sentido, también es destacable el gasto en investigación y desarrollo que lidera el sector privado.

Finalmente, los recursos de capital de Italia son una verdadera desventaja para la industria, dado que, como se verá más adelante, en su mayoría se trata de pequeñas y medianas empresas. Como ya se ha visto, es en el financiamiento a estas empresas donde Italia falla severamente. La infraestructura, por otra parte, presenta un muy buen nivel de desarrollo para el desenvolvimiento de las relaciones comerciales tanto internas como externas.

Cabe destacar que cada uno de los factores reseñados tiene una lectura general, pero que no debe considerarse absoluta, ya que encontramos atenuantes tanto para los escenarios más adversos como para los más prósperos. Por ejemplo, su ubicación geográfica le permite a Italia abastecerse de madera más apta para la producción en masa de muebles a través de países vecinos, proceso que se ve facilitado por la pertenencia de este país a un mercado común con ellos. En el otro extremo, encontramos que si bien la infraestructura de Italia es juzgada positivamente por los principales estudios de competitividad, un estudio pormenorizado de la cuestión revela que ésta es relativamente pobre cuando se trata de la industria extractiva de madera y por tanto es uno de los motivos por los cuales Italia importa la mayor parte del principal material que utiliza su sector del mueble.

2. El diamante de Porter aplicado al sector mueblero italiano: segunda parte

Las siguientes páginas continuarán desarrollando las distintas dimensiones del denominado “diamante de Porter”. Es decir, en este capítulo el lector encontrará información acerca de las condiciones de la demanda de muebles en Italia y en China, los sectores proveedores y relacionados de la industria del mueble italiana, y la estructura y estrategia de las firmas italianas dedicadas a la producción de muebles.

2.1. Condiciones de la demanda italiana y china

En el presente apartado nos abocaremos a analizar las características de la demanda italiana de muebles con el fin de responder al segundo objetivo específico de nuestra investigación. Según Porter (1991), **la importancia de las condiciones de la demanda reside en que ésta conforma el ritmo y carácter de la mejora y la innovación de los productos o servicios ofrecidos**. Su calidad, por otro lado, es más importante que su cantidad. Tres atributos son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda, y los mecanismos de transmisión al extranjero de las demandas domésticas, como la presencia de empresas nacionales que se expanden al extranjero o el efecto demostración de un sector líder.

2.1.1. Composición de la demanda interior

De acuerdo a Porter (1991), éste atributo conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades. La ventaja competitiva surge donde la demanda interior da a las empresas una **perspectiva sobre las necesidades del comprador** de manera más clara o en forma anticipada a las de los rivales. Existen tres características de la composición de la demanda interior que resultan particularmente significativas para el autor: en primer lugar, la estructura **segmentada** de la demanda, que refiere a la situación que se da cuando el segmento de la demanda mundial representa una participación grande de la demanda interior pero a la vez representa una participación menos significativa que en otros países. Dicho de otro modo y en relación al caso bajo estudio, esto significaría que los muebles son una parte considerable de la demanda de bienes de Italia, y que ésta demanda de muebles

es relativamente mayor si la comparamos con la demanda de muebles de otros países. En segundo lugar, otra característica relevante para Porter es la presencia de **compradores entendidos y exigentes** que ayudan a destacar nuevas necesidades, y finalmente, también destaca la existencia de **necesidades precursoras** que estimulen el perfeccionamiento de productos y potencien la capacidad de competir.

Italia es un claro ejemplo de un país donde hubo una demanda temprana que estimuló el desarrollo de ventajas competitivas. Dicha demanda precursora de muebles de calidad y diseño tiene origen en los **años cincuenta del siglo XX**, cuando muchos artesanos italianos comenzaron a organizarse en empresas, creando un modelo híbrido entre el artesanado y la producción industrial. Estas industrias tenían la característica de que requerían inversiones modestas dado que no implicaban la adquisición de maquinaria costosa. Con el colapso del modo de producción fordista hacia los años setenta es que las empresas italianas logran capitalizar la necesidad de ofrecer **productos diferenciados y adaptados a la demanda de cada cliente**. Estas pequeñas y medianas empresas se adaptaron rápidamente al nuevo contexto productivo y al nuevo tipo de consumidor italiano que surgió con él: tras verse beneficiado por el llamado “milagro económico” italiano, los consumidores pasaron a demandar **productos simbólicos de dicho bienestar** (Capelli, 2015).

Hacia el año 1997 resulta evidente que el segmento de la demanda italiana de muebles es más grande que el de otros países. Las compras de amoblamiento constituían el 2% del total de los consumos privados, el doble que en algunos vecinos como Francia y Reino Unido (Orfei, 2015:3). La tendencia a gastar una mayor proporción del ingreso en muebles es también indicativa de la existencia de una demanda sofisticada y se trata de una característica que ha trascendido en el tiempo; en el año 2020 Italia se ubicó en el puesto 22 de países con mayor gasto anual en amoblamiento. A pesar de que no fue el país que más gastó en muebles en relación a su ingreso mensual promedio (20,78%), sí se encuentra entre los países de la Unión Europea que más lo hicieron, con un promedio del 13,86%¹¹ (Household Quotes, 2023).

La existencia de una demanda tan sofisticada y singular probablemente se encuentra detrás de lo impermeable que ha sido este mercado a las exportaciones de otros países en el pasado. En el año 1997 las exportaciones de la industria mueblera italiana llegaron a contribuir un saldo comercial superior a 13.300 millones de liras, mientras que las importaciones de dichos

¹¹ Sin contar a Malta, país para el cual no había datos disponibles. Elaboración propia en base a Household Quotes. (4 de julio de 2023). *How Much Does Every Country Spend On Decorating Their Home Each Year?*. <https://householdquotes.co.uk/home-decorating-spend/>

productos fueron inferiores a 1.000 millones de la mencionada divisa. Es decir, las exportaciones eran más de 13 veces superiores a las importaciones. Dicha impermeabilidad se ha erosionado con el tiempo dado el avance de las exportaciones chinas y para el año 2008 las exportaciones italianas fueron poco menos de 4 veces superiores a las importaciones (Observatory of Economic Complexity, s.f.d).¹² Sin embargo, un dato pareciera revelar una recuperación de la tendencia, ya que hacia el 2012 un 17% de todo el consumo nacional de muebles de Italia era resultado de importaciones, el valor más bajo de todos los 28 países de la Unión Europea; 11% del consumo total provino de países de la Unión Europea mientras que 6% lo hizo de países no-miembros de ésta (Centre for European Policy Studies, 2014).

2.1.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

A continuación analizaremos el segundo atributo mencionado por Porter (1991) como relevante para analizar las condiciones de la demanda, el **tamaño de la demanda**. El lector no debe confundir este atributo con el análisis del apartado anterior relativo a la segmentación de la demanda mundial ya que, aunque son aspectos relacionados, en el apartado anterior analizamos el tamaño relativo de la demanda doméstica de muebles, mientras que en el presente apartado evaluaremos su tamaño absoluto. Para entender mejor la diferencia, considérese que el suizo promedio consume 10 kilogramos de chocolate al año mientras que el chino promedio consume sólo 70 gramos, por lo cual la demanda de chocolate en Suiza es mayor en términos relativos. Sin embargo, la compañía suiza Barry Callebaut, líder en la producción mundial de chocolate de alta calidad, apuesta fuertemente por el mercado chino dado que tiene una población 160 veces mayor que Suiza (Fuchs, 2021); China tiene más consumidores de chocolate que Suiza, es decir que en términos absolutos la demanda de China es mayor.

Según Porter (1991), el **tamaño de la demanda** puede derivar en ventajas en sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje. Las economías de escala refieren a la disminución del precio unitario de cada producto producido a medida que se aumenta la producción, mientras que las economías de aprendizaje hacen referencia a los beneficios que

¹² El cambio de contexto resulta crucial para entender este cambio. El surgimiento de China como un actor de peso en las relaciones comerciales internacionales y la división del mercado internacional de muebles en aquellos de bajo y alto valor agregado son dos factores que se encuentran inextricablemente ligados a este fenómeno. En 1997 este país representaba el 7,56% de las importaciones italianas de muebles por un valor de 71,5 millones de dólares mientras que en 2008 representaba el 22,7% del total por un valor de 941 millones de dólares, un aumento del 1216% (Observatory of Economic Complexity, s.f.d)

obtiene una empresa a raíz de la acumulación de conocimiento y experiencia. El autor menciona también que la tasa de crecimiento de la demanda incide sobre la tasa de inversión, y que ésta a su vez conforma el ritmo al cual se adoptan tecnologías de vanguardia. Una alta tasa de crecimiento de la demanda implica que las empresas deben invertir adecuadamente para satisfacer de manera efectiva a los consumidores o arriesgarse a quedar rezagadas, impulsando así la adopción de nuevas tecnologías con mayor rapidez.

Por otro lado, Porter (1991) argumenta que el número de compradores independientes también es importante, ya que un número mayor amplía la cantidad de información disponible en el mercado; cada comprador posee sus propias ideas respecto a las características que debe satisfacer el producto que busca y, a través de la comparación y la selección entre la oferta disponible, fomenta el progreso de los competidores hacia un producto genuinamente valioso y deseado por el mercado. Es deseable que éstos también se encuentren bajo presiones competitivas, ya que esa situación hace aún más dinámico al proceso; es el caso, por ejemplo, de industrias que no venden directamente al consumidor final sino que abastecen a otros sectores. Asimismo, una temprana demanda interior en relación a la demanda internacional, es decir, contar con compradores que se han anticipado a las necesidades de otros compradores en otras partes del mundo, permite sacar ventaja en la construcción de instalaciones y sacar ventaja en el recorrido de la curva de aprendizaje. El autor también destaca el rol de la temprana saturación del mercado doméstico, debido a que esta situación empuja a las empresas a innovar y perfeccionarse, además de crear presiones exportadoras. Finalmente cabe mencionar los mecanismos que conducen a la internacionalización de la demanda interior que vuelven más atractivos los productos domésticos en los mercados extranjeros (Porter, 1991).

En relación al tamaño de la demanda y su tasa de crecimiento, según datos oficiales de Eurostat (2023f) de 2020, la población italiana es de 59.641.488 de personas. Dicho número palidece si se lo compara con la población de China, el país más poblado del mundo con más de 1.400.000.000 de personas o incluso los 331.501.080 de habitantes en Estados Unidos de América (World Bank, 2022). Desde los años 60' hasta el año 2014 Italia ha sumado diez millones de personas a su población, cinco millones de los cuales nacieron antes de 1975. El crecimiento de la población del país mediterráneo ha sido significativamente más lento desde entonces y se ha estancado en el último decenio, alcanzando un máximo poblacional de 60.782.668 en 2014. En tiempos más recientes incluso puede observarse la tendencia opuesta:

el número de personas en Italia retrocedió ligeramente si tenemos en cuenta que en el año 2013 era de 59.685.277 personas (Eurostat, 2023f).

Independientemente de la población autóctona de Italia también es menester tener en cuenta que Italia es miembro fundador del proceso de integración europeo hoy conocido como la Unión Europea, por lo tanto la producción de muebles italiana se ha beneficiado del acceso preferencial al mercado de los otros Estados miembro desde el año 1968, cuando quedó establecida la libertad de bienes a través de la puesta en funcionamiento de la unión aduanera. Desde entonces, los bienes italianos han podido acceder libres de trabas a los mercados de Francia, Alemania, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo. El sector también se ha beneficiado de la incorporación de Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido en 1973, y la expansión de la Comunidad Económica Europea hacia el Mediterráneo que incorporó a Grecia en 1981, y a España y Portugal en 1986. Lo mismo puede decirse del ingreso de Austria, Finlandia y Suecia a la Unión Europea en 1995, la expansión hacia el Este de 2004 que incorporó a Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia en 2004, y las sucesivas incorporaciones de Bulgaria y Rumanía en 2007 y Croacia en 2013. Para el año 2014 la población de la Unión Europea era de 507.235.091 personas (Eurostat, 2023f).

Dicho de otro modo, Italia disfruta de acceso preferencial libre de impedimentos a un mercado 7 veces más grande que su mercado local, con un respaldo institucional y regulatorio que facilita dicho acceso y que bien podría plantearse que, en cierta medida, compensa el estancamiento del crecimiento poblacional de nuestro país bajo estudio. Las estadísticas respaldan esta afirmación si tenemos en cuenta que Alemania, Polonia e Italia representaban en 2012 más del 50% de las exportaciones intraeuropeas de muebles, gracias a una fuerte presencia de revendedores especialistas (Centre for European Policy Studies, 2014). Esto no parece haberse traducido en economías de escala, dado que como veremos en su apartado correspondiente, el tamaño de las empresas del sector suele ser pequeño o mediano, pero sí podría haber influido en su aprendizaje y sobre la tasa de inversión, ya que como ya hemos visto, la inversión en investigación y desarrollo es particularmente grande en las regiones con fuerte presencia de los sectores del *Made in Italy*.

Respecto al número de compradores independientes, según la encuesta de Statista Global Consumer Survey, para 2018 el 15% de los italianos se mostraron dispuestos a adquirir muebles de lujo, la misma cifra que su principal competidor, Alemania (Statista, 2020). Los hogares italianos gastan consistentemente entre un 2 y un 2,2% de sus ingresos en muebles,

una estadística superada en forma constante sólo por Alemania y Austria, y esporádicamente en selectos años por algunos países nórdicos como Noruega, Dinamarca y Suecia (Eurostat, 2023g). Sin embargo, el consumidor final rara vez compra en forma directa al fabricante, sino que lo hace a través de revendedores. Dichos revendedores pueden adoptar numerosas formas, como distribuidores a gran escala (cadenas independientes como IKEA, franquicias y grupos de compra), distribuidores de pequeña escala (minoristas independientes, sean tiendas de marca única como las que suelen ser operadas por los fabricantes o tiendas de marcas múltiples), y distribuidores no especializados (hipermercados, centros comerciales, sitios de e-commerce, etc.). En Italia el método de distribución por excelencia son los minoristas independientes, que representaron el 66% de las ventas totales de muebles por parte de fabricantes en 2012. Esto se diferencia marcadamente de otros países de la Unión Europea como Alemania donde los grupos de compra y las franquicias representan un 65% de las ventas totales. En Italia éstos representan sólo el 10% de las ventas totales (Centre for European Policy Studies, 2014). En consecuencia, en Italia existe la mayor cantidad de compradores independientes de muebles de toda la Unión Europea.

Una temprana demanda interior permite sacar ventaja a la construcción de instalaciones de gran capacidad y acopiar experiencia (Porter, 1991). Lo primero no parece ser el caso en primera instancia visto y considerando el tamaño reducido de las fábricas italianas. De cualquier manera, como se desarrolló al tratar las necesidades precursoras, la demanda italiana de muebles de diseño puede rastrearse a los años sesenta con el fin del llamado “milagro económico” italiano y el advenimiento de nuevos modos de producción propias de los años setenta, con el modelo de producción flexible (Capelli, 2015). La temprana saturación de dicha demanda, por su parte, crea presiones para bajar los precios e introducir nuevas características, y para explorar mercados extranjeros (Porter, 1991). Es difícil determinar con precisión el momento de saturación del mercado de muebles italiano. Lo que sí podemos saber con precisión es que entre los años cincuenta y setenta Italia atraviesa una “explosión de emprendedurismo” que resultó en una cantidad numerosa de pequeñas y medianas empresas, que a su vez determinó el tejido industrial que predominó en los años venideros. Cabe aquí citar nuevamente la llamada impermeabilidad del mercado italiano de muebles, que como hemos visto, para los años noventa ya daba muestras de estar saturado por productos nacionales.

Finalmente, los mecanismos de transmisión de la demanda interior son aquellos que traccionan hacia el exterior los productos y servicios de una nación (Porter, 1991). Una de las formas que

Porter registra es la presencia de compradores locales móviles o multinacionales que sirvan al sector industrial para mostrar sus productos en el extranjero. No parece ser el caso de Italia; en la lista de las 2000 empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa registradas por Forbes en el año 2022, de las empresas italianas que sí aparecen en el podio ninguna es de un rubro que podría considerarse como impulsor de la demanda nacional de muebles, ya que en su mayoría se trata de empresas de servicios logísticos o financieros (Murphy & Contreras, 2022). Porter también destaca las distintas influencias que puede tener la demanda interior sobre las necesidades extranjeras, inculcando métodos y valores que reflejan las condiciones locales. Según el autor, esto se puede producir por distintas vías, como la formación de profesionales extranjeros en el país, el efecto demostración causado por ser un sector industrial líder, las exportaciones que difunden cultura, la presencia en el extranjero de una diáspora o incluso los vínculos históricos y alianzas políticas.

En este sentido, el origen del “*Made in Italy*”, del cual la industria de muebles forma parte, está inextricablemente ligado a su vinculación con el extranjero. Su fecha de constitución, de acuerdo a los estudiosos del tema (Cappelli, 2015:13), es el 12 de febrero de 1951, momento en el cual el empresario Giovanni Battista Giorgini realizó un desfile de moda italiana para el cual convocó a representantes de grandes almacenes estadounidenses. El evento fue un éxito y pasó a realizarse en forma anual, logrando que **el estilo italiano pasara a tener renombre mundial**. Los resultados del proceso iniciado en ese momento resultan fácilmente observables: en 2010 casi el 80% de los consumidores estadounidenses y chinos indicaron que la expresión “*Made in Italy*” les producía una sensación “Bastante positiva” (Fondazione Symbola et al., 2015:9). Su atractivo es tal que se estima que la industria alimentaria italiana sola sufre 60 mil millones de euros en daños por el fenómeno del marketing denominado “*Italian Sounding*”, es decir productos que **imitan tener origen italiano** para beneficiarse de la reputación del país (Menini, 2016:5).

Retomando a Porter (1991), la formación de profesionales extranjeros en el país o la presencia en el extranjero de una gran cantidad de ciudadanos o descendientes de italianos podría haber influenciado la demanda extranjera. Esto último no parece ser el caso dado el recorrido histórico desarrollado en el párrafo anterior y la baja correlación entre presencia de diáspora italiana e importaciones de muebles. Por ejemplo, en Argentina habita la mayor diáspora italiana del mundo¹³ pero nuestro país representó tan sólo el 0,08% de las exportaciones

¹³ Definido aquí como el número de electores registrados para el referéndum constitucional italiano del año 2016. Fueron 673.238 en Argentina, más del doble que Brasil, el segundo país con más electores italianos registrados (La Repubblica, 2016). Las migraciones masivas de italianos de los siglos XIX y XX

italianas de muebles en 2008, apenas el doble que Perú, que tiene una población menos numerosa (Observatory of Economic Complexity, s.f.e). Lo primero tampoco puede afirmarse si tenemos en cuenta que los extranjeros representaron el 2,88% de los estudiantes de formación terciaria de Italia en 2020¹⁴, un contraste notable con otros países como Alemania y Francia, donde los extranjeros representaron el 11,24 y 9,19% respectivamente (Fondazione Openpolis, 2023).

Finalmente, y como ya hemos mencionado, Porter (1991) también afirma que los vínculos históricos de un Estado pueden influenciar la demanda extranjera. Sin embargo, éstos no parecen haber sido factores decisivos en la extensión de la forma en que Italia es concebida en el extranjero. Las relaciones exteriores italianas contemporáneas no se caracterizaron por la durabilidad de sus vínculos si tenemos en cuenta que la Italia moderna es un país de conformación reciente¹⁵, y si también consideramos el cambio de alianzas que el país realizó en la Primera Guerra Mundial, y su derrota y posterior realineamiento en favor del bando vencedor durante los eventos y momentos posteriores de la Segunda Guerra Mundial; sólo con el advenimiento de la Guerra Fría y el inicio del proceso de integración europeo las relaciones externas de Italia adquirieron cierta constancia (Duroselle, 1967). La permanencia en el vínculo con los Estados Unidos de América puede explicar cómo tuvieron lugar los acontecimientos desarrollados en el párrafo anterior que derivaron en el renombre mundial de Italia, pero difícilmente pueda considerarse la causa de dicho renombre.

2.1.3. La demanda de muebles en China

La situación en China para el año 2017 fue definida por Tancini (2017) como una **revolución en el “vivir y en la decoración”**. Desde la Política de Apertura y Reforma emprendida por el presidente chino Deng Xiaoping a finales de la década de los setenta, más de 200 millones de personas han salido del umbral de la pobreza (Moncada Durruti, 2011), y muchos han conseguido aproximar sus estándares de vida a aquellos de los países occidentales. Dado que en tiempos más recientes muchos disfrutaban de una vivienda más amplia y cómoda, esto ha

pueden haber sido mayores hacia otros países como Estados Unidos y Brasil, pero se optó aquí por un criterio más actual que represente mejor la constancia en el vínculo con Italia, como es la transmisión o reconstrucción de la ciudadanía.

¹⁴ El número de estudiantes extranjeros en Italia era aproximadamente el doble que en 2020 en el 2019, lo cual puede ser explicado por el duro impacto de la pandemia de SARS-CoV-2 que sufrió el país. Alemania y Francia sufrieron una caída mucho menor. De cualquier modo, el número de estudiantes extranjeros en formación terciaria sigue siendo poco significativo (Fondazione Openpolis, 2023).

¹⁵ El reino de Italia fue proclamado el 23 de marzo de 1861 luego de que el Reino de Piemonte Cerdeña anexara los Estados Pontificios, con excepción de Roma, y las regiones del sur de la península, que habían sido previamente liberadas por Garibaldi. El Véneto fue conquistado en 1866 y Roma en 1870.

significado un mayor interés por la decoración, y en consecuencia, por los muebles. También cabe destacar aquí otras tendencias que influyen en la capacidad e interés de los chinos de adquirir muebles de mayor valor agregado, tales como **el mayor ingreso por familia, y los cambios sociales y culturales** que China ha sufrido desde el inicio de las reformas. En este contexto, los consumidores adinerados son los principales clientes de los fabricantes de este tipo de mobiliario, incluso por encima de los productores de bienes raíces de alto nivel u hoteles de lujo.

En el año 2017 las ventas de muebles de alto valor agregado representaron el 8% de todas las ventas del mercado chino de mobiliario. Los vendedores extranjeros lideraron dichas ventas, particularmente los italianos, y en conjunto los fabricantes foráneos representaron aproximadamente el 4% de la participación de todo el mercado de muebles chino. En parte dicho liderazgo se debe a que hasta tiempos recientes no existían marcas domésticas de muebles de alto valor agregado en China (Agenzia ICE, 2018b) por lo cual estos fabricantes pudieron ingresar al mercado con relativa facilidad desde que China comenzó a reducir sus aranceles a cero en línea con sus compromisos adquiridos en el marco de la OMC (Han et al., 2009). Esta situación ha comenzado a cambiar en tiempos recientes y los productores extranjeros han comenzado a experimentar mayor presión competitiva por parte de **competidores domésticos** que han sido expuestos a nuevas tecnologías, métodos de fabricación y conceptos de diseño como resultado de la deslocalización productiva de empresas occidentales (Tancini, 2017).

Los fabricantes italianos han sabido abordar hábilmente a los segmentos de consumidores del mercado chino dispuestos a pagar más por un mueble de mayor calidad, un nicho de mercado que valora estos productos como bienes de lujo o “lujo accesible”. Según Agenzia ICE (2018), el diseño italiano es considerado por estos consumidores como el más popular entre los clientes de alto poder adquisitivo, diseñadores de moda y distribuidores. El diseño de los muebles italianos, según se reporta, ha comenzado a estar de moda desde hace algunos decenios entre los consumidores chinos (Tancini, 2017).

Siguiendo a Tancini (2017), podemos dividir a los consumidores chinos de muebles importados de Italia en tres categorías: consumidores con salario medio, consumidores ávidos, y consumidores de bienes de lujo y de marca. Los primeros tienen una tendencia a ser sensibles respecto al precio y la originalidad del producto, y son altamente selectivos a la hora de comprar productos importados de valor. Los segundos se caracterizan por ser el grupo más rico; consumen muebles de vanguardia, sean de estilo occidental o chino clásico, y el precio es

poco relevante en su proceso de toma de decisiones. Finalmente, los consumidores de bienes de lujo y de marca son muy sensibles al diseño del producto, ya que buscan que éste refleje sus gustos y personalidad.

Para todos estos consumidores la estrategia de las firmas italianas ha sido aprovechar el renombre del *Made in Italy* para vender no sólo un producto con diseño, sino también ciertos elementos intangibles que retrotraen al consumidor al estilo de vida italiano afianzado en el imaginario colectivo (Tancini, 2017). Esto es así ya que, además de tener ingresos que les permiten adquirir estos productos, muchos de estos consumidores tienen exposición a la cultura internacional, conocimiento sobre diseño y marcas de muebles, y estilos y gustos particulares (Agenzia ICE, 2018b). Esto es particularmente cierto para el segmento de clientes más jóvenes, ya que el 42% de los consumidores más interesados en el mercado está compuesto por personas de entre veinte y treinta años, un grupo etéreo que se estimaba en 77 millones de personas para 2015 (Agenzia ICE, 2014). No obstante, las empresas italianas han comenzado a abordar los segmentos de mayor edad colaborando con diseñadores chinos que les permitan fabricar mobiliario más adaptado al estilo clásico de dicho país (Tancini, 2017).

El abordaje de esta clientela y la falta de proveedores domésticos de muebles de alto valor agregado no han venido sin desafíos para los productores italianos. Los segmentos de clientes descritos anteriormente son particularmente exigentes y con ello las firmas italianas han debido proveer servicios personalizados, flexibles y a medida de cada comprador. Los agentes de ventas o detallistas se han constituido en piezas esenciales de la inserción italiana en el mercado chino por este motivo, ya que son necesarios para comunicar las características únicas de cada producto a través de las barreras culturales e idiomáticas. En su estrategia de comunicación también han jugado un rol importante los diseñadores y arquitectos chinos asociados a cada marca (Tancini, 2017). A pesar de ello la fidelización del cliente permanece baja, un 26% contra el promedio europeo y estadounidense del 85%, presumiblemente debido a la relativa inmadurez del mercado y el atractivo de los muebles clásicos chinos (Agenzia ICE, 2014).

Otro desafío importante para las firmas en este mercado ha sido la **falsificación de productos y la débil aplicación de los derechos de propiedad intelectual en China**. La falsificación produce grandes daños a la imagen de las empresas italianas en China y puede llegar a la imitación casi idéntica del producto; es por ello que las firmas toman varias medidas para protegerse de ello. Por ejemplo, han evitado plataformas de venta online populares de China para evitar ser víctimas de este tipo de delito (Tancini, 2017). El consumidor chino de estos

muebles es muy sensible a estas cuestiones y teme por su reputación al interior de su círculo social en caso de descubrirse que ha comprado un producto de imitación. Sin embargo, más que la falsificación, un riesgo aún más probable es el registro de propiedad intelectual por parte de competidores chinos de manera malintencionada con el fin de obtener un rédito por su cesión (Agenzia ICE, 2014).

La **saturación de los principales mercados** también supone un desafío para las firmas italianas. Esto ha hecho que muchas de ellas dirijan su atención a ciudades menos pobladas pero en crecimiento, donde se espera que los consumidores repliquen los hábitos de consumo de aquellos consumidores adinerados de ciudades como Beijing, Shanghai o Guangzhou. También ha supuesto un desafío en términos de la dificultad que esto supone para destacar entre los competidores: dado que las ferias dedicadas al mobiliario suelen estar atestadas de competidores con productos similares y con otro segmento de clientes en mente, las firmas italianas han optado por otros canales para darse a conocer, como participar de ferias de lujo (Agenzia ICE, 2014).

A pesar de estos desafíos las firmas italianas también han logrado beneficiarse de ciertas tendencias en la industria de la construcción china y de cambios de mentalidad al interior de los segmentos a los que apunta. El mercado ha pasado de demandar construcciones de viviendas prestigiosas en cortos períodos de construcción a viviendas de alta tecnología y eco-sustentables, que tardan más en ser construidas. En este sentido, cabe destacar una ventaja competitiva de las firmas italianas por sobre casi cualquier competidor local: los años de trayectoria de la industria en materia de producción sustentable, desarrollados a raíz de una clientela altamente demandante de estas propiedades en el escenario europeo (Migliaccio & Rosetti, 2018). Por contraste, el gobierno chino sólo en tiempos recientes ha adoptado medidas para mitigar el uso de madera ilegalmente cosechada, principalmente debido a barreras para-arancelarias de los países industrializados (Chen, 2011).

En definitiva, Italia se ha beneficiado de tener compradores entendidos y exigentes con necesidades precursoras que han preparado al sector para atender las demandas de los consumidores chinos más exigentes. Asimismo, resulta evidente que el mecanismo de transmisión de la demanda interior que ha resultado ser el fenómeno del *Made in Italy* se encuentra detrás del éxito del sector en China. Si bien su existencia no ha resultado en una inserción comercial sin obstáculos, evidentemente se encuentra detrás de la favorable recepción que han tenido estos productos en la clientela china, particularmente entre los segmentos más jóvenes con exposición internacional y con mayor poder adquisitivo.

2.2. Sectores proveedores y relacionados

A continuación evaluaremos el estado de los distintos sectores que se relacionan con la cadena de valor a la que pertenece la industria del mueble, sea porque proveen a la misma de los insumos necesarios para la creación de mobiliario o porque comparten ciertas actividades o productos complementarios. La existencia de sectores proveedores y de sectores relacionados internacionalmente competitivos es otro de los determinantes de la ventaja nacional en un sector según Porter (1991). El beneficio más importante que otorgan reside en el proceso de innovación y perfeccionamiento, ya que los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevas maneras de aplicar la tecnología de vanguardia. Es particularmente importante que se trate de un proveedor nacional dado que esto favorece en mayor medida el intercambio de información.

2.2.1. Sectores proveedores

Los sectores proveedores son, de acuerdo a la teoría de Porter (1991), fuente de innovación, perfeccionamiento, coordinación continuada e información, motivo por el cual no son perfectamente sustituibles por proveedores extranjeros. En el caso de la industria del mueble italiana, la compra de bienes y servicios supuso el 74,5% de todos sus costos operativos para el año 2011 (Centre for European Policy Studies, 2014), dato que resulta revelador del grado de influencia que pueden tener los sectores proveedores en la capacidad de competir internacionalmente del sector bajo estudio.

Durante las últimas tres décadas ha aumentado significativamente la proporción de fabricantes de muebles europeos que utilizan paneles de madera en lugar de madera maciza. Esto se debe a la reducción de precios de los paneles de madera y a su facilidad de ensamblaje, lo que ha sido reforzado por la popularidad de los muebles listos para ensamblar. Debido a esto y a la externalización de procesos en el sector del mueble, **la cadena de valor de producción de muebles se ha vuelto cada vez más fragmentada**. Los fabricantes de muebles europeos tienen tres principales proveedores: aserraderos, productores de paneles a base de madera y productores de componentes y piezas de muebles. Además, hay proveedores de la industria del metal, química y textil (Centre for European Policy Studies, 2014).

Los paneles a base de madera se producen a partir del procesamiento primario de la madera en bruto, con la adición de adhesivos para pegar fibras, partículas o láminas, bajo calor y

presión. Los tres principales tipos son los tableros aglomerados o de partículas, los tableros de fibras (también comúnmente llamados tableros “MDF”, del inglés “*Medium Density Fiberboard*”), y los contrachapados. La producción de todos estos tableros requiere de grandes plantas industriales y maquinaria costosa, por lo cual los fabricantes son generalmente empresas de grandes dimensiones y las barreras de entrada son altas. En 2011, Alemania, Francia, Italia y Polonia fueron los principales productores de tableros aglomerados en Europa. Sin embargo, en la última década, los países del este de Europa, especialmente Rumania, han experimentado un crecimiento más rápido en la producción de paneles a base de madera. Alemania es el mayor productor de tableros de fibra, mientras que Polonia está en segundo lugar y su capacidad de producción se encuentra en constante crecimiento. El contrachapado es un material relativamente menos importante para el sector del mueble, su producción es menor en cantidad y hay un mayor número de productores si se los compara con la cantidad de productores de tableros aglomerados o de partículas. Su consumo también está mucho más fragmentado entre diferentes sectores: se utiliza en la fabricación de muebles, pero es un insumo aún más importante para las industrias de la construcción, fabricación de suelos, carpintería, transporte, y otras (Centre for European Policy Studies, 2014).

Los productores de paneles de madera pueden producir paneles acabados o paneles sin acabado para los fabricantes de muebles. Por lo tanto, en Europa también hay empresas especializadas en el acabado de los paneles en bruto (Centre for European Policy Studies, 2014). En Italia estas empresas son muy importantes, a tal punto que en la literatura especializada se suele hablar del sistema “*Legno-Arredo*” para referirse a la cadena de valor compuesta por empresas que trabajan y consumen estos paneles.

En términos numéricos, en Italia hay 16.824 empresas que se dedican únicamente a importar la madera que alimenta al resto de la cadena sin realizar transformación directa alguna sobre la misma. Un total de 2.323 empresas trabajan las primeras fases del proceso productivo, y sólo 580 empresas producen los mencionados paneles (FederlegnoArredo, 2020). Estos productores de paneles de madera suministran estos insumos a los fabricantes de muebles y a las empresas que producen componentes de madera complementarios, pero también proveen de paneles al sector de la construcción (EEN, 2012), lo cual implica que el sector del mueble no es su único cliente y por tanto no todas las empresas se dedican exclusivamente a atender al mismo.

Sin embargo, como ya se desarrolló en el apartado de las condiciones de los factores, se trata de un **grupo de empresas que está fuertemente condicionado por las importaciones de materia prima** ya que la oferta nacional no basta para cubrir las necesidades de las industrias. A esto hay que sumarle fuertes regulaciones provenientes de la Unión Europea para asegurar el origen lícito de la materia prima, como la Regulación de la Madera (*Timber Regulation*) de la Unión Europea del año 2010 (European Commission, s.f.a) y la creciente exigencia por materiales sustentables y el efecto sustitución de la madera que no cumple con los cada vez más altos estándares de la industria. En Italia, el número de empresas certificadas por PEFC y FSC, certificaciones internacionales que garantizan la preservación de la biodiversidad, la deforestación controlada y la conservación de la absorción de CO₂, ha aumentado significativamente en los últimos años y se registra una tendencia positiva en las empresas que hacen inversiones “verdes” y su competitividad. El sector también recibe presiones para ser extremadamente eficiente en el uso de sus materiales. Por ejemplo, el panel de virutas de madera italiano, un tipo de tablero aglomerado, utiliza un porcentaje de madera reciclada superior al promedio europeo; para su producción se utiliza madera procedente paletas, muebles antiguos, ramas, residuos de procesamiento, entre otros. Conserva las mismas características que la madera virgen, pero no requiere la tala de árboles, reduciéndose así el volumen de desechos y las emisiones de gases de efecto invernadero (FederlegnoArredo & Symbola, 2016). Este ejemplo también resulta revelador respecto a la gobernabilidad en la cadena de valor, ya que evidencian hasta qué punto el sector “*downstream*” de la misma fija las condiciones de producción del sector “*upstream*”, elevando sus estándares de producción incluso a pesar de que, en este caso, las empresas .

Por otro lado, **la maquinaria adecuada** es un factor crucial en la producción eficiente de muebles, especialmente en la fabricación en línea de ensamblaje. Las empresas de muebles invierten en maquinaria y equipos nuevos para automatizar la producción, lo que aumenta la eficiencia y la productividad. Las soluciones de fabricación asistidas por ordenador y las máquinas de control numérico por ordenador son comunes en el sector, y los fabricantes de muebles de madera alemanes e italianos son líderes mundiales en este tipo de tecnología de maquinaria fabricada especialmente para la carpintería. La demanda estimula a estas empresas a ser dinámicas y altamente competitivas, una demanda ciertamente exigente si tenemos en cuenta que las empresas italianas fueron las que más invirtieron en maquinaria para la producción de muebles entre sus pares europeas en el año 2010 (Centre for European Policy Studies, 2014).

Finalmente, cabe aquí observar la situación de la **industria textil italiana**, dado que 7% de toda la producción de muebles utiliza telas como insumo según pudo observarse en la Figura 1 disponible en el apartado 1.1.1. El sector textil italiano es **altamente competitivo** a nivel internacional; sus ingresos se ubicaron en 56 mil millones de euros en el año 2019. Similar al sector maderero italiano, el sector textil está estructurado en agrupamientos o *clusters* donde cada empresa se especializa en alguna tarea específica, sea hilado, preparación de la urdimbre, tejido, teñido o acabado. Estas empresas están fuertemente emparentadas con la industria de la moda italiana, y en conjunto representan el segundo sector industrial más importante del país. El sector también se especializa en la producción de telas de alto valor agregado que son fabricadas con alta tecnología; Italia es el primer productor de Europa y el cuarto a nivel mundial de los llamados “textiles técnicos”, es decir, materiales textiles fabricados para funciones especializadas y con características particulares como pueden ser impermeabilidad, aislamiento térmico, etcétera. El 60% de la producción de estos textiles técnicos es exportada, lo cual es revelador de cuán a la vanguardia se encuentra el sector textil italiano (ITMA Services, 2022).

1.2.2. Sectores relacionados

Porter (1991) define a los sectores relacionados como aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, pero también como aquellos que producen productos que son complementarios de la industria bajo análisis. Siguiendo estos lineamientos, a continuación desarrollamos los sectores relacionados de la industria del mueble italiana siguiendo una clasificación de elaboración propia.

Una primera clasificación a desarrollar entre los sectores relacionados es en función de su afinidad y complementariedad con la industria del mueble italiana. Resulta sencillo identificarlos ya que son aquellos que habitualmente comparten espacios de exposición en ferias internacionales con la industria del mueble, es decir, **hablamos de los productos del llamado sistema “Arredo-Casa” o sistema de mobiliario y decoración de interiores**. Dicho sistema es una parte importante del llamado “*Made in Italy*” y consta de cuatro subsectores: muebles de madera, iluminación, azulejos y piedras decorativas. En el 2001, Italia era la primera exportadora mundial de cocinas, y tenía una posición de liderazgo en otros sectores como los mosaicos y los cerámicos de terracota (Cappelli, 2015). En 2012, Italia fue el segundo mayor exportador de baldosas y cerámicas para la decoración, y el tercer mayor exportador de cerámicas para pavimentación y revestimiento (Fondazione Symbola et al., 2015); de hecho

este sector es uno de los casos de competitividad paradigmáticos investigados por Porter (1991). La industria de la iluminación es otro punto fuerte de Italia, que alberga a algunas de las marcas más importantes del mundo (Agenzia ICE, s.f.a). Todas estas industrias están estrechamente relacionadas y suelen presentarse juntas en ferias internacionales como el Salone del Mobile de Milán, que nuclea anualmente a todas las firmas de mobiliario y diseño en general.

Una segunda clasificación posible refiere a aquellos sectores que conforman el mencionado “*Made in Italy*”, definido por Fortis como “el conjunto de productos de un complejo de sectores que, en el imaginario colectivo del mundo, están estrechamente asociados a la imagen de nuestro país, consagrada y reiterada obsesivamente por los medios de comunicación” (Cappelli, 2015:7). Es decir que son sectores que no necesariamente se encuentran relacionados al sistema *Arredo-Casa*, pero en su conjunto se benefician de la dinámica publicitaria particular que generan y retroalimentan, y en ocasiones, sí comparten la competencia por recursos como diseñadores o maquinaria, es decir, estimulan la generación de factores. Se trata de los sistemas *Abbigliamento-Moda* (Ropa-Moda), *Automazione-Meccanica* (Automatización-Mecánica), *Alimentare-vini* (Alimentario-vinos).

Como hemos visto en el capítulo 1, el cuero es un material utilizado en el 3% de todos los muebles que se fabrican en Europa (ver figura 1). Se trata de un material que se trabaja con mayor intensidad en el sistema *Abbigliamento-Moda*; la tradición de trabajar el cuero existe en Italia desde el siglo XVI y los artesanos italianos son una de las razones que explican el éxito del sector (Agenzia ICE, s.f.b). En 2012 Italia fue el primer exportador mundial de calzado con suela de cuero natural, de bolsos de cuero y piel, y de gafas de sol. También fue el tercer exportador mundial de calzado con parte superior de cuero y suela de goma o plástico, precedida por China y Hong Kong, y de bolsos con superficie externa de materiales plásticos o textiles (Cappelli, 2015). Un 70% de las exportaciones italianas relativas a la moda provienen de la alta costura (Agenzia ICE, s.f.b), fue el el segundo país europeo que más patentes relativas a la moda registró en 2011, precedido sólo por Francia, y de hecho puede afirmarse que es el sector que apuntala la penetración del *Made in Italy* en el imaginario colectivo chino, ya que un 42% de los encuestados por el *Istituto per gli Studi Sulla Pubblica Opinione* en China identificaba a la marca país con este sector (Fondazione Symbola et al., 2015:9). Como hemos visto anteriormente, la industria que provee de textiles a la industria del mueble bajo estudio también provee de insumos textiles a la industria de la moda italiana; dicho de otro

modo, ésta última es una industria que estimula la creación de factores avanzados que benefician a la industria del mueble italiana.

La maquinaria es la industria de exportación más importante de Italia y juega un rol significativo al proveer bienes de capital a la industria del mueble del país. Las exportaciones italianas representan un 18% del comercio internacional de este rubro, siendo Italia el quinto exportador de maquinaria más grande del mundo. Según estima el gobierno italiano, existen unas 5.000 empresas especializadas en tecnología de vanguardia que se dedican a la fabricación de instrumentos mecánicos y componentes (Agenzia ICE, s.f.c). Como ya se ha comentado anteriormente, algunas de estas empresas proveen a la industria mueblera de las máquinas de control numérico y fabricación asistidas por ordenador que son cruciales para el sostenimiento de la competitividad del sector. Por otro lado, la industria automotriz italiana, reconocida por haber dado origen a algunas de las marcas más conocidas del mundo, requiere de maquinaria de precisión al igual que la industria mueblera, con lo cual comparten ciertos factores de producción especializados y avanzados. En este sentido, cabe destacar que en 2020 Italia fue el quinto exportador de automóviles a nivel europeo (Eurostat, 2023h). En 2014 este sector representó dos tercios de todo el superávit comercial del *Made in Italy* (Fondazione Symbola et al., 2015).

El sector alimentario, el último de las llamadas “4A” del *Made in Italy*, impulsa fuertemente a la marca país en el imaginario colectivo extranjero. Cerca del 80% de los estadounidenses encuestados afirmaron reconocer la misma a raíz de los productos relacionados a este sector (Fondazione Symbola et al., 2015). En consecuencia, **puede ser aprovechado por los otros sectores** como herramienta de promoción del *Made in Italy* y de asociación a los valores positivos a los cuales remite. Un ejemplo de esto es que *Agenzia ICE (Italian Trade Agency* en inglés, cuyo rol y actividades se discuten en mayor profundidad en el capítulo siguiente), ofrecía alimentos y bebidas italianas para promover cierta concepción del “estilo de vida italiano” en el Salone del Mobile.Shanghai de 2018 pese a que el evento versa sobre muebles (Agenzia ICE, 2018a). Al igual que las otras “4A” del *Made in Italy*, se trata de una industria altamente competitiva a nivel europeo y de estándares de producción elevados, como evidencia el hecho de que la agricultura italiana se encuentra entre las más sustentables de toda la Unión ya que emite un 35% menos de gases de efecto invernadero. Italia es el país con más productos “distintivos” a nivel mundial; en total posee 264 productos enmarcados ya sea bajo los regímenes de denominación de origen protegida o de indicación geográfica protegida. Asimismo, Italia fue el primer exportador mundial de vino durante los años bajo estudio, y en

2014 también fue el primer exportador mundial de pastas alimentarias, miel, productos de pastelería y panadería, uvas frescas y helado (Fondazione Symbola et al., 2015).

Como puede observarse de las descripciones precedentes, se trata en todos los casos de sectores altamente dinámicos y competitivos que ayudan a imponer la marca país en mercados extranjeros y a asociarla a altos estándares de calidad. Asimismo, en ciertos casos, coadyuvan en la creación de factores avanzados y especializados tales como insumos, bienes de capital o incluso profesionales de la ingeniería, el diseño y el marketing que todos los sectores mencionados también necesitan.

2.3. Estructura y estrategia de firmas

Para finalizar el análisis de esta industria a través del llamado diamante de Porter, nos abocaremos a continuación a estudiar **la estructura y la estrategia de las firmas de la industria del mueble italiana**. En primer lugar y siguiendo la estructura presentada por Porter (1991), examinaremos **la estructura interna** promedio de éstas empresas, luego analizaremos **las metas** que generalmente predominan en ellas, es decir, sus objetivos a largo plazo, y finalmente estudiaremos el carácter de **la rivalidad** entre las mismas.

A diferencia de otros países como Francia y Alemania, donde las grandes empresas representan la mayor parte de las fuentes de empleo (40%), en Italia se da el caso contrario, ya que las empresas más pequeñas emplean un 45% de toda la fuerza laboral, y sólo un 21% de todas las fuentes de empleo de Italia están asociadas a las grandes empresas. La productividad, sin embargo, se ve negativamente afectada por esta estructura: datos del 2018 revelan que las grandes empresas italianas generaron 76.000 euros por persona empleada, mientras que las más pequeñas generaron 31.000 euros por persona empleada. Dicho de otro modo, las pequeñas y medianas empresas de Italia son poco menos de la mitad de productivas con su personal que las grandes empresas (OECD, 2020:59).

Por lo antedicho, las empresas que componen la industria del mueble italiana son, en su mayor parte, pequeñas y medianas empresas. Dichas empresas también tienen la característica de ser en su mayoría de propiedad familiar. **Para ser más precisos, según el VI reporte anual de la Fondazione Fiera Milano para el año 2015, el 89% de todas las empresas del sistema Arredo-Casa son de propiedad familiar. De acuerdo al mismo reporte, el 83% fue fundada antes del año 2000 y el 80% tiene menos de 50 empleados (Fondazione Fiera Milano, 2016)**. Similar a la figura de la familia tradicional del “cabeza de familia”, las empresas

italianas suelen estar lideradas por una sola persona. A menudo predomina un carácter individualista y la desconfianza hacia la autoridad entre los empleados a menos que ésta coincida con la autoridad familiar (Porter, 1991:158-159), lo cual también incentiva esta forma de organización.

2.3.1. Metas

El hecho de que la mayoría de las empresas sean de propiedad familiar resulta en que los límites entre la familia y el negocio se vuelvan poco claros, llegando a que los objetivos, prioridades y emociones del núcleo familiar en ocasiones estén por encima de las exigencias del rendimiento empresarial. Dicho de otro modo, es común que predominen objetivos que no son de índole financiera como los tendría una empresa que cotiza en bolsa (Porter, 1991:162). Ser líder del mercado, lanzar productos innovadores, o conquistar nuevos mercados no son objetivos financieros *per se*, aunque sí impactan positivamente en las finanzas de la empresa. Asimismo, hay objetivos que no tienen ese efecto secundario en absoluto; por ejemplo, es común que las empresas de propiedad familiar persigan la preservación o el incremento del vínculo de la familia fundadora para con la unidad productiva en cuestión (Giudici, 2020:21).

El proceso decisional de estas empresas suele concentrarse en una única persona (Porter, 1991) y con frecuencia éste proceso se orienta a preservar o incluso incrementar el vínculo de la familia con la estructura empresarial. Si bien esto puede ser positivo para la planificación a largo plazo, en ocasiones también ha resultado en una dificultad para separar la propiedad de la gerencia y, en el proceso, profesionalizar esta última, como es el caso de la mundialmente reconocida empresa Molteni&C, que sólo en tiempos recientes y en la tercera generación de propietarios familiares ha comenzado a hacerlo (Giudici, 2020).¹⁶

Sin embargo, podría argumentarse que este vínculo también ha sido positivo para la estrategia de *storytelling* o estrategia narrativa de muchas de estas empresas, que han conseguido

¹⁶ La gerencia familiar también corre el riesgo de afectar negativamente la motivación de los empleados en caso de que las tareas gerenciales sean encargadas a familiares que acceden al puesto más por un derecho de nacimiento que por mérito o preparación académica, situación más común donde la cohesión familiar es alta pero las habilidades del núcleo familiar son escasas (Tescari, 2018). Los empleados que se encuentren en desacuerdo con la gerencia pueden pasar a constituir sus propias empresas, resultando así en las llamadas “derivaciones” que compiten con la empresa que les dio origen (Porter, 1991). Sin embargo, no ha sido posible encontrar datos para evaluar la frecuencia con la que esto sucede en el sector del mueble italiano. Producirlos requeriría una investigación en sí misma, ya que el propio Porter reconoce que las derivaciones no se producen con la misma frecuencia en todos los países, con lo cual tampoco pueden ser estimadas.

capitalizar el vínculo familiar a los ojos del consumidor como un factor que refuerza la identidad cultural de la empresa (Giudici, 2020). La mencionada Molteni&C, por ejemplo, recibe a los visitantes de su sitio web que ingresan al mismo en búsqueda de más información sobre la compañía con datos sobre la fecha de fundación de la empresa, que tiene su origen en los años treinta del siglo XX, e información sobre la trayectoria artesanal de su fundador (Molteni&C, s.f.). Dicha compañía incluso posee un museo dedicado enteramente a la trayectoria de su empresa dentro de su planta industrial. Sin embargo, quizás el ejemplo más ilustrativo de esto sea el sitio web de la empresa Poliform (s.f.), que en la misma sección y tras establecer a qué se dedica, reza:

Compañía Humana: primero y principal, Poliform es una compañía de personas. La dimensión humana es la medida de todo - diseño, producción, relación con sus socios y clientes - hoy como en 1970. Fue entonces que comenzó la historia, tanto de una familia como de un negocio.¹⁷

En cuanto a las metas de los empleados, aunque hasta donde llega nuestro conocimiento no existen estudios dedicados específicamente al sector del mueble italiano y la motivación de sus trabajadores, cabe aquí hacer una breve mención a dos hallazgos de la investigación de Porter (1991): el primero, que el prestigio de un sector se encuentra positivamente correlacionado con la motivación de sus trabajadores. Es, en definitiva, el caso del sector del mueble italiano, que posee renombre mundial. El segundo, que en Italia el deseo de vivir en una determinada zona es más fuerte que en cualquier otro de los países investigados por el autor, lo cual restringe las opciones laborales al sector local y trabajar eficientemente en él equivale en muchos casos a defender ese deseo.

Estas apreciaciones cualitativas no parecerían ser desmentidas por datos agregados más recientes sobre las apreciaciones de los trabajadores italianos sobre su ambiente de trabajo. Una encuesta realizada en 2014 reveló que el 81,1% de los italianos se sienten motivados en el trabajo, aunque sólo el 68,1% considera que su trabajo actual se ajusta a sus aspiraciones. El 93% reportó sentirse satisfecho con su ambiente de trabajo, y la relación con los superiores resultó ser cualitativamente mejor en empresas con menos de 15 empleados (91,6%) que en empresas con más de 15 empleados y menos de 49 (85%) (Giaccone, 2014).

¹⁷ Traducción propia: "First and foremost, Poliform is a company of people. The human dimension is the measure of everything – design, production, relationships with partners and customers – today as in 1970. That is when the story began, that of a family as much as of a business."

2.3.2. Rivalidad doméstica

Una característica fundamental sobre la dinámica de la competencia de estas firmas es que las empresas del sector se encuentran concentradas en “agrupamientos”, “*clusters*”, o “*distretti*” para la bibliografía en italiano. Se denomina de este modo a la concentración geográfica de un sector en ciudades o regiones. Según Porter (1991) se trata de un fenómeno observable en prácticamente todos los sectores competitivos de todos los países del mundo. Profundizando en el caso italiano y siguiendo nuevamente a Porter, es posible argumentar que la valoración positiva que la cultura italiana hace de los lazos familiares y de la proximidad a la ciudad natal inciden positivamente para que se de este fenómeno. Como desarrollaremos en breve, es común que toda la familia trabaje en la misma empresa y que, en lugar de expandir la empresa existente, los hijos prefieran crear nuevas empresas cerca su lugar de nacimiento.

La proximidad geográfica es importante dado que trae aparejada una multiplicidad de beneficios a las empresas que allí se ubican. Entre estas ventajas podemos mencionar la concentración y los mayores flujos de información valiosa para el desarrollo de la competencia, así como dinámicas que evitan su dispersión hacia el exterior del agrupamiento y su captación por competidores externos, la atención de instituciones educativas que con frecuencia amoldan su oferta formativa a las necesidades del agrupamiento, la atracción de personal capacitado, y la frecuente ubicación cercana a clientes entendidos que contribuyen al flujo de información mencionado, entre otras. En definitiva, la proximidad geográfica refuerza los factores que hacen a la competitividad de un sector, o dicho de otro modo, refuerza la influencia de los distintos aspectos del llamado diamante de Porter (Porter, 1991).

Un estudio de caso sobre el *cluster* de muebles de Brianza revela el grado de complejidad que puede existir al interior de estos agrupamientos. Según el mismo, dentro de éste podemos encontrar microempresas de 2 o 3 empleados de carácter artesanal que desarrollan su actividad como subcontratistas de las empresas grandes o medianas que operan en las fases altas del mercado o como productoras directas “a medida” para el cliente final. También podemos encontrar pequeñas y medianas empresas, de entre 15 y 45 empleados, que pueden estar especializadas en distintos tipos de actividad; como empresas que trabajan para terceros que operan en un segmento de mercado intermedio o para los “grandes nombres” del distrito, empresas que producen un producto altamente estandarizado bajo su propia marca o por orden del cliente final, que eventualmente personalizan a través de una red de pequeños artesanos, y empresas que producen para un mercado altamente elitista y de nicho que a su

vez recurren a pequeñas empresas artesanales altamente especializadas para ciertos trabajos específicos, tales como ebanistas y talladores (Bramanti, 2007).

Asimismo, dentro del *cluster* de Brianza podemos encontrar empresas de medianas y grandes dimensiones. Son clasificadas de este modo por tener más de 50 empleados y lo habitual es que sean los “grandes nombres” del *cluster*, es decir, empresas de renombre. Se especializan en una producción de alta gama y tienen una fuerte propensión a exportar, lo cual representa más del 50 o incluso 60 por ciento de sus ingresos. Estas grandes empresas recurren a pequeñas y medianas empresas especializadas en productos semielaborados o artesanos altamente especializados, pero siempre dentro del propio *cluster* de Brianza ya que les permite un mayor control de calidad y una mayor dirección del proceso productivo (Bramanti, 2007).

En cuanto a la estrategia, vale recalcar el rol primordial que tienen para estas empresas las tareas de investigación y desarrollo, y a través de ello, la búsqueda de la diferenciación de sus productos. El 78% de las empresas del sistema *Arredo-Casa* realiza actividades de investigación y desarrollo; de ese total el 51% lo hace a través de personas internas a la empresa dedicadas pura y exclusivamente a ello (Fondazione Fiera Milano, 2016). Esta destacable tendencia tiene su origen en los albores de la industria, cuando no existía compleja maquinaria para los procesos productivos que supusiera una barrera de entrada. Ello significaba que las empresas establecidas se encontraban reiteradamente amenazadas por nuevas empresas, quedando el “*know how*” y la diferenciación de producto como única barrera de entrada (Cappelli, 2015). Como hemos visto en relación al *cluster* de Brianza, estas características aún persisten en gran medida en el segmento de las microempresas.

La proximidad geográfica también trae aparejada las actitudes de emulación y los celos profesionales (Porter, 1991). Éstas no deben ser leídas necesariamente en clave negativa; de hecho para Porter se trata de algo positivo que aumenta la competencia y redundante en empresas más competitivas. No obstante, en el caso de la industria del mueble italiana encontramos una cultura de la rivalidad doméstica de fuerte individualismo que queda en evidencia en los esfuerzos en pos de la innovación. Los mismos son percibidos como actividades que sólo conciernen a la empresa individual y, de hecho, de acuerdo al *European Innovation Scoreboard* (European Commission et al., 2019:54) uno de los puntos donde Italia tiene un desempeño pobre en relación a otros países de la Unión Europea es en la colaboración entre pequeñas y medianas empresas innovadoras. A su vez, entre los fabricantes de muebles persiste una intensa actividad imitativa que provoca un significativo

acortamiento del ciclo de vida del producto (Bramanti, 2007). Es decir, en este caso particular podría argumentarse que las actitudes que Porter identifica como positivas para la competencia no necesariamente lo son a raíz de la intensidad con la que están presentes en el caso de Italia en general y del sector bajo estudio en particular.

Para finalizar, cabe analizar la formación de nuevas empresas, cuyo ritmo de creación incrementa la rivalidad entre las empresas y nutre el proceso de innovación ya que son los nuevos competidores los más propensos a explorar nichos de mercado y probar nuevas estrategias (Porter, 1991). Si observamos el escenario europeo, hay dos cuestiones que destacan respecto a Italia. En primer lugar, que Italia posee significativamente más empresas dedicadas a la fabricación de muebles que sus principales competidores. Según datos de Eurostat (2023i), en 2008, Italia tenía 23.761 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, poco menos del triple que Alemania, que tenía 8.243. Esto sugiere que la presión competitiva por parte de competidores domésticos es mucho mayor en Italia. Sin embargo, desde entonces el número de empresas abocadas a esta actividad ha ido en descenso; en 2020 se registraron 15.467 empresas en Italia, mientras que en Alemania el número ascendió a 11.031 empresas. En definitiva, podemos afirmar que la presión competitiva es relativamente mayor en Italia, pero se trata de una característica que se encuentra en retroceso. La formación de nuevas empresas es negativa en términos netos, ya que cual sea el número de empresas nuevas creadas, éstas no alcanzan para reponer las empresas que cierran durante el período analizado¹⁸.

2.4. El sector mueblero italiano en perspectiva

Como conclusiones generales del presente capítulo, podemos afirmar que las tres dimensiones del diamante de Porter (1991) que fueron abordadas se encuentran presentes en gran intensidad en el sector del mueble italiano. Todos los aspectos del diamante se encuentran vinculados entre sí y se refuerzan mutuamente, a tal punto que las relaciones causales se

¹⁸ Eurostat (2023j) dispone de información respecto al número de empresas fundadas y que cierran en cada sector por año, fuente que en principio respaldaría nuestra afirmación respecto a la tasa negativa de formación de nuevas empresas, pero por algún motivo el conjunto de datos para empresas fabricantes de muebles (C31) se encuentra mezclado con una categoría residual (C32), lo cual imposibilita realizar un análisis más preciso. Lamentablemente, no hemos podido encontrar otra fuente que pueda suplir dicha carencia.

vuelven difíciles de precisar. A continuación repasamos los desarrollos de este capítulo y analizaremos dicha vinculación.

Las empresas del sector se han beneficiado de contar con una demanda precursora de muebles de diseño y alto valor agregado en relación a la demanda mundial, pero particularmente en relación a la demanda china de este tipo de amoblamiento, que sólo en años recientes ha comenzado a solicitarlos y donde ha surtido especial efecto el mecanismo de transmisión de la demanda que es el *Made in Italy*, es decir, el atractivo conjunto de ciertos productos insignia de Italia dada su asociación a cierta idea que se tiene del país en el imaginario colectivo. A lo largo de los años los italianos se han convertido en compradores entendidos y exigentes que gastan más en muebles que en muchos otros países, lo cual ha estimulado a las firmas italianas a competir arduamente para captar su atención. Esto también ha sido posible por la estructura del mercado de muebles en Italia, que ha permitido que la demanda no se concentre en unos pocos revendedores como en otros países de Europa. En su lugar, estos intermediarios se encuentran en grandes cantidades, y todos ellos captan las señales del mercado y las retransmiten a las empresas, dándoles una perspectiva más variada sobre lo que el mercado valora en términos de diseño. Como consecuencia, esto ha incentivado a la industria a innovar respecto a los productos que ofrece y a elevar su calidad de manera incremental con el paso del tiempo.

Los sectores proveedores y relacionados del sector mueblero italiano también son altamente responsables por su competitividad internacional. El hecho de contar con un entramado de empresas dedicadas a la fabricación de maquinaria de vanguardia ha hecho que nuestro sector bajo estudio cuente con herramientas de avanzada, resultando así en una producción de calidad superior. Lo mismo puede decirse de ciertos insumos que, aunque su uso es menos frecuente que la madera, siguen siendo importantes, como las telas o el cuero. La alta competitividad de Italia en la producción de estos insumos se debe también a los sectores relacionados, que ayudan a estimular la creación y mejora de estos factores de producción. Por otro lado, el sector productor de muebles de Italia, en tanto forma parte del sistema “*Arredo-Casa*”, también disfruta de la publicidad compartida con los otros sectores altamente competitivos que conforman el *Made in Italy*, cuya importancia es relevante para entender el éxito del sector a nivel mundial, y aún más en el mercado chino.

En cuanto a la estructura y estrategia de las empresas italianas productoras de muebles, podemos decir que la estructura de propiedad familiar que predomina en estas empresas

puede no ser la forma más eficiente de gestión empresarial, pero en contrapartida estas empresas han capitalizado esta característica como una herramienta comunicativa, valiéndose de ello para ligar sus productos a la idea de una tradición italiana en la fabricación de muebles que ha encontrado atractivo en los mercados externos. La propiedad familiar puede haber restringido la expansión de estas empresas, pero los datos estadísticos indican que otro aspecto positivo de ello ha sido una relación relativamente poco conflictiva con sus empleados, a diferencia de lo que suele predominar en Italia según lo estudiado en el capítulo anterior.

Por otro lado, es innegable el rol que cumple la tendencia a constituir agrupamientos de empresas en la competitividad del sector. El caso del *cluster* de Brianza evidencia cómo la cadena de valor que se configura al interior de los mismos es aprovechada y gobernada por las grandes empresas del sector para mantener un férreo control sobre todo el proceso productivo, asegurándose así los estándares de calidad que necesitan para competir internacionalmente. La concentración geográfica también permite mantener dentro de ciertos límites las filtraciones de las investigaciones que realizan las empresas del sector, siendo éstas tareas de gran importancia para la estrategia de diferenciación de producto que predomina entre ellas. En relación al capítulo precedente, podemos afirmar que existe un rol entre la concentración geográfica y la generación y mejora de recursos del conocimiento, ya que como se desarrolló oportunamente, la oferta educativa tiende a ajustarse a las necesidades del ambiente regional.

En base a lo desarrollado anteriormente, podemos afirmar que **las condiciones de los factores de producción en Italia posibilitan el desarrollo del sector mueblero italiano**, pero en ciertos casos también los sectores proveedores y conexos, ya que algunos de los mecanismos de creación de factores avanzados y especializados pueden ser también aprovechados por otras industrias afines. Por ejemplo, es el caso de las instituciones de formación de grado y posgrado, que dan origen a diseñadores industriales pero también a ingenieros, que necesitan las firmas que fabrican las máquinas de control numérico que luego utilizan las empresas productoras de muebles.

Por otro lado, **los consumidores italianos influyen en las prioridades para la inversión de factores y en el crecimiento de los sectores proveedores**, ya que éstos y su desarrollo se encuentran conectados al sector del mueble italiano, además de potenciar la rivalidad doméstica con sus altos grados de exigencia. Los sectores proveedores y relacionados, por su parte, fomentan la creación de factores que sean aprovechables en algún grado entre el sector del mueble italiano y éstos, como ya fue señalado en el párrafo precedente. También podemos observar cómo **el renombre mundial de éstos beneficia al sector del mueble italiano**: tal es

el caso de los sectores alimentario y automovilístico italianos, que por poco que parezca que tienen en común con el sector mueblero, se encuentran asociados a lo que el imaginario colectivo de muchos países extranjeros identifica como el estilo de vida italiano, ligado a valores positivos como el placer, la calidad y el buen gusto.

Finalmente, también podemos aseverar que **los clusters de muebles italianos estimulan la creación y mejora de algunos de los factores que la industria requiere**, su rivalidad hace que la demanda encuentre una respuesta favorable a sus pretensiones cada vez más elevadas, y en consecuencia, que éstas sean sostenidas en el tiempo. Como resultado, esto estimula a los sectores proveedores y relacionados a seguirles el ritmo en su búsqueda incesante de mayor calidad, mejor diseño y diferenciación de producto, resultando en proveedores e industrias afines igualmente comprometidos con el sostenimiento de la competitividad internacional de Italia.

3. Influencia de la política gubernamental italiana sobre la comercialización de muebles

A continuación procederemos a analizar los instrumentos de los que dispone el Estado italiano para influir en las exportaciones de muebles, conforme al quinto objetivo desarrollado en la introducción. En primer lugar, analizaremos el proceso de integración regional europeo conocido en la actualidad como la **Unión Europea** para entender qué instrumentos de política comercial han quedado en manos del Estado italiano y cuáles han sido delegados en favor de Bruselas. Luego estudiaremos los instrumentos de los que efectivamente dispone el **Estado italiano**.

3.1. Instrumentos de política comercial cedidos a la Unión Europea

Estudiar el impacto de la política comercial del Estado italiano sobre cualquier sector resulta indisociable del proceso de integración de la Unión Europea. Italia es miembro fundador del mismo ya que fue uno de los seis países que firmaron y ratificaron el tratado de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en 1951. El proceso de integración adoptó un carácter comercial con la constitución de la Comunidad Económica Europea en 1957 a raíz del Tratado de Roma. A partir de entonces el proceso tuvo como uno de sus objetivos principales la constitución de un **mercado único**, es decir, la generación de un espacio económicamente ampliado donde se remueven los instrumentos de política comercial entre los países involucrados con un arancel externo común, la instrumentación de la libre circulación de bienes, capital, servicios y trabajo, y la implementación de la coordinación macroeconómica exhaustiva para garantizar la mencionada libre circulación (Paredes Rodríguez, 2014). A posteriori, con el Tratado de Maastricht de 1992 se agregó la coordinación macroeconómica de la política monetaria, pasando el proceso de un mercado común a una unión económica y monetaria. Las últimas reformas al proceso de integración se dieron con el Tratado de Lisboa del año 2007 y en consecuencia hoy en día el proceso está regido principalmente por dos instrumentos

legales, el Tratado de la Unión Europea y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (en adelante, TFUE).

Los artículos del 28 al 33 de la versión consolidada del TFUE (2012) son los que establecen la unión aduanera. A raíz de los mismos, la Unión Europea cobra derechos aduaneros, es decir gravámenes a bienes que traspasan sus fronteras, en todas sus fronteras exteriores con terceros Estados, pero no lo hace para los Estados miembro. Éstos están encargados de cobrar los mencionados derechos y tienen expresamente prohibido cobrar cualquier otro derecho aduanero, sea a las importaciones o a las exportaciones. Como resultado, Italia **no controla el principal instrumento de política comercial** que la literatura habitualmente atribuye a los Estados nacionales (Chacholiades, 1985). Los artículos 34 y 35 del TFUE (2012) **también prohíben restricciones cuantitativas a las importaciones y a las exportaciones** respectivamente.

Resulta importante aclarar que es particularmente difícil que un Estado miembro de la Unión Europea sortee el derecho comunitario, por ejemplo, imponiendo gravámenes que cumplan con el mismo objetivo que un arancel. Esto es así debido a la existencia de la Corte de Justicia de la Unión Europea, facultada para juzgar a los Estados miembro, declararlos en desacato, e imponer sanciones pecuniarias y coercitivas si lo considerara necesario. En este sentido, existe jurisprudencia en materia arancelaria que **prohíbe el uso de impuestos para reemplazar los aranceles**. Esto fue expresamente prohibido por el caso *Comisión de la Comunidad Económica Europea contra Gran Ducado de Luxemburgo y Reino de Bélgica* (1964), en el cual la Corte sostuvo que la naturaleza o forma del cargo aplicado a los bienes resulta irrelevante. Siempre que exista un cargo monetario que altere el precio del bien y que se aplique a bienes importados o exportados pero no a aquellos de origen interno, éste estará en contra de la legislación europea y por ende estará prohibido.

La prohibición de imponer gravámenes que hagan las veces de aranceles también aplica para bienes importados de origen extracomunitario, como lo demuestra el caso *Cooperativa Co-Frutta Srl v Amministrazione delle finanze dello Stato* (1987), donde la Corte encontró a Italia en infracción del derecho comunitario a raíz de un impuesto que aplicaba exclusivamente al jugo de fruta importado. Es relevante destacar que la legislación europea tiene primacía sobre la legislación nacional desde el fallo *Flaminio Costa v E.N.E.L.* (1964) y que la Corte puede entender en cualquier caso que involucre a la legislación europea, sea de forma directa o indirecta, e independientemente de si éste surge a raíz de que afecta a un ciudadano

europeo o a una persona extracomunitaria, según consta en el artículo 263 de la versión consolidada del TFUE (2012).

Debido a la Política Comercial Común, la Unión Europea también está en control de las barreras para-arancelarias al comercio. En este sentido, cabe mencionar los impedimentos al comercio desregulado de muebles resultantes de la ya mencionada Regulación de la Madera o *Timber Regulation*, el reglamento creado en 2013 que establece un sistema de diligencia debida y de trazabilidad del origen de la madera para los agentes que quieran introducir este producto y sus derivados en el mercado común europeo (European Commission, s.f.a). Se trata de un aspecto no menor teniendo en cuenta que **China no tiene legislación dedicada a prohibir la importación de productos madereros ilegales, y que es el principal procesador de madera a nivel global**. Con frecuencia madera de origen lícito e ilícito termina combinada en los productos que luego son importados por otros mercados, incluyendo el mercado único europeo. De hecho, se estima que la Unión Europea ha importado de China más de dos millones de metros cúbicos de madera ilegalmente obtenida entre 2005 y 2015 (UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre, 2018:4). Sin embargo, el hecho de que ambos países hayan establecido un Mecanismo de Coordinación Bilateral para reducir el comercio de madera ilegal permite interpretar este reglamento más como una preocupación genuina de la Unión Europea en el marco de su autopercepción de potencia normativa que como una medida proteccionista. De hecho, según informó la Comisión Europea en 2017, la Unión no contaba con medidas restrictivas a las importaciones de muebles provenientes de China (UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre, 2018).

Dentro de la potestad de la Unión Europea de regular el acceso al mercado común también encontramos **la facultad de establecer normas o procedimientos aduaneros que restrinjan o dificulten el acceso a su mercado común**. Algunos ejemplos notables de las regulaciones que aplican al comercio de muebles son la Directiva de Seguridad General de Productos, el Reglamento de Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas (*REACH*, por sus siglas en inglés), y la Directiva sobre Envases y Residuos de Envases (Schen, 2022). Las mismas establecen **altos estándares regulatorios** que los muebles deben cumplir para ser comercializados en el mercado común europeo, y aunque podrían considerarse una barrera para-arancelaria, difícilmente pueda interpretarse de esa manera ya que los muebles producidos al interior de la Unión deben cumplir con los mismos estándares normativos (European Commission, s.f.b).

Las capacidades de regulación del acceso al mercado común de la Unión no son únicamente restrictivas, sino que también posee la facultad de otorgar **reglas preferenciales** de acceso a su mercado, por ejemplo, a países en desarrollo. Esto es relevante en el caso de China, ya que pese a ser un gigante económico, fue considerada un país en desarrollo por la Unión Europea a los fines del Sistema Generalizado de Preferencias desde 1978 hasta 2015 (Huld, 2021).

La Unión también desarrolla ciertas políticas de **promoción de comercio**. Por ejemplo, el *EU SME Centre* es una iniciativa de la Unión que provee una serie de servicios a pequeñas y medianas empresas para que puedan hacer negocios en China, tales como asesoramiento experto, bibliografía, herramientas comerciales, acceso a su red de promoción de comercio y socios de apoyo, acceso a una base de datos de proveedores de servicios, entre otros (EU SME Centre, s.f.). Servicios similares provee la Cámara de Comercio de la Unión Europea en China, que si bien no es una iniciativa de la Unión, sí recibe su respaldo oficial y el del gobierno chino (European Union Chamber of Commerce in China, s.f.).

No obstante, la mayor contribución que la existencia de la Unión Europea hace a la competitividad del sector del mueble italiano probablemente sea el **acceso irrestricto a un mercado más grande y de alto poder adquisitivo** gracias a la libertad de movimiento de bienes consagrada en el artículo 28 de la versión consolidada del TFUE (2012). Como hemos desarrollado en mayor profundidad en el capítulo 2, la pertenencia a la Unión Europea le permite a Italia acceder a un mercado 7 veces más grande que su mercado local, que además posee los mismos criterios regulatorios, facilitando la colocación de sus productos. Ello también trae aparejado una fuerte presión competitiva, dado que otros productores altamente competitivos disfrutaban del mismo acceso al mercado italiano. Sin embargo, Porter (1991) hace una lectura positiva de las fuertes presiones competitivas, ya que refuerzan los determinantes del diamante.

Lo desarrollado hasta este punto aborda los principales instrumentos de política comercial de los que suelen disponer la mayor parte de los Estados. Existe, sin embargo, un instrumento propio de **la política cambiaria** que puede ser utilizado con fines de promoción comercial: la manipulación del tipo de cambio. Mediante una devaluación de su moneda, un país puede hacer que sus productos se vuelvan más atractivos para compradores extranjeros dado que les resultarán más baratos. Sin embargo, la política cambiaria se encuentra en manos del Banco Central Europeo, una institución que actúa de manera independiente al resto de las instituciones de la Unión Europea ya que así lo han determinado los Estados miembro en los

artículos 130 y 282 del TFUE (2012). Es decir, el gobierno italiano tampoco dispone de esta opción para favorecer a sus sectores productivos.

De lo desarrollado en los párrafos precedentes podemos concluir que el gobierno italiano no se encuentra en control de muchas de las herramientas habitualmente atribuidas a los Estados nacionales para influenciar su política comercial, por lo cual cuenta con relativamente pocos recursos para beneficiar a sus productores de muebles. A continuación analizaremos aquellas herramientas **de las que sí dispone** para evaluar qué tan decisivas pueden ser para la competitividad del sector bajo estudio.

3.2. Instrumentos de política comercial del Estado italiano

El Estado italiano posee ciertos instrumentos que le permiten ayudar económicamente a sus empresas. Los **subsidios a la exportación** son uno de estos instrumentos, a pesar de ciertas limitaciones que desarrollaremos a continuación.

Un subsidio, según el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la Organización Mundial de Comercio, es toda contribución financiera de un gobierno o de cualquier organismo público en el territorio de un Miembro que otorgue un beneficio. Italia es un Estado parte de dicho acuerdo; en virtud del mismo el país ha quedado sujeto a ciertas limitaciones: no puede otorgar subsidios a la exportación supeditados *de jure* o *de facto* a los resultados de la exportación, ni subsidios al contenido nacional, es decir, aquellos supeditados al empleo de productos nacionales por sobre los importados. Sin embargo, ciertos subsidios a la producción sí están permitidos por el acuerdo siempre que no causen daño, perjuicio o menoscabo a las ventajas de acceso a mercado otorgadas por el Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio¹⁹ de 1994 a otros Estados parte del mismo. Tampoco deben otorgarse de manera específica a una empresa o sector. Mientras no cumplan estas características, éstos sí pueden ser utilizados y pueden cumplir el rol de un subsidio a la exportación (OMC, s.f.).

El gobierno italiano tiene una política de subsidiar los productos de exportación de **forma indirecta** a través del **crédito a la producción** desde el año 1977, cuando se crea la *Società per Assicurazioni del Credito all'Esportazione* (SACE). Desde el año 2004 es una sociedad por acciones cuyo capital accionario se encontraba en un 100% en manos del Ministerio de

¹⁹ Comúnmente conocido como GATT, por sus siglas en inglés.

Economía y Finanzas italiano. En el año 2012 se transforma en una subsidiaria de *Cassa Depositi e Prestiti* (CDP), una institución de financiamiento público creada en el año 1850 por el parlamento del Reino de Cerdeña, que adquirió el total de las acciones del mencionado ministerio (SACE, s.f.). Desde entonces SACE ha estado sujeta a la dirección que ha ido tomando la CDP, institución que históricamente ha sido adaptada a las necesidades del gobierno italiano incluso en tiempos recientes, como el rol otorgado en 2015 en materia de financiamiento de inversiones en mercados emergentes y en vías de desarrollo, o su adecuación a los objetivos del Plan Juncker impulsado por la Comisión Europea en 2016 (Gruppo CDP, 2019). En 2019 SACE movilizó 21,2 millones de euros en concepto de sustento a las actividades de exportación e internacionalización de las empresas italianas, contó con aproximadamente 23 mil clientes en su cartera, 95% de los cuales eran pequeñas y medianas empresas (SACE & SIMEST, 2019).

Otra institución involucrada en el financiamiento de la actividad exportadora es la *Società Italiana per le Imprese Miste all'Estero* (SIMEST). Al igual que SACE, es una sociedad del *Gruppo CDP* que desde 1991 acompaña a empresas italianas en la internacionalización de sus actividades, desde su primera expansión al extranjero a la inversión extranjera directa, por lo cual ofrece financiamiento para la internacionalización, crédito a las exportaciones e incluso puede adquirir participación accionaria en el capital de empresas. Al momento de escribirse estas líneas, *Cassa Depositi e Prestiti*, controla el 76% de sus acciones, mientras que el restante se encuentra en manos de bancos italianos y asociaciones empresariales (SIMEST, s.f.).

Las actividades de estas instituciones, sin embargo, se encuentran sujetas a ciertos acuerdos del plano multilateral destinados a incentivar el uso ordenado de los créditos a la exportación y así evitar una “guerra de subsidios”. Uno de ellos es el mencionado Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la Organización Mundial de Comercio, cuyos efectos legales ya hemos desarrollado. El otro es el Acuerdo sobre Créditos a la Exportación con Apoyo Oficial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Se trata de un “acuerdo de caballeros” no vinculante suscrito por nueve participantes, entre ellos la Unión Europea en representación de sus Estados miembro. Sin embargo, dado que la Unión ha recogido en su ordenamiento jurídico sus disposiciones mediante el Reglamento 1233/2011, Italia y el resto de los Estados que conforman la Unión se encuentran obligados a cumplir con sus disposiciones (Alcaide Arranz, 2021). El acuerdo regula los términos, condiciones y el costo de los créditos de exportación con respaldo gubernamental,

estableciendo **pautas para los plazos máximos de repago, tipos de interés mínimo y tasas de primas para los seguros de crédito o garantías.**

Otra herramienta de la que dispone el Estado italiano son las **compras nacionales**. Las compras nacionales pueden ser consideradas un tipo de subsidio a la exportación ya que cuando un Estado compra bienes y servicios de proveedores domésticos que exportan, está contribuyendo indirectamente a volverlos internacionalmente más competitivos ya que los ayuda a bajar los costos de producción. Esto puede derivar en mayores exportaciones y una mayor participación de mercado en países extranjeros. Sin embargo, dado que en 2014 el gobierno italiano adquirió muebles de tan sólo 114 empresas dedicadas a su producción (Eurostat, 2017), resultaría difícil afirmar que esto sea un factor decisivo en la competitividad del sector del mueble italiano. Más aún si tenemos en cuenta que los concursos para compras gubernamentales que excedan ciertos montos se encuentran disponibles a todos los competidores de los países miembros de la Unión, según lo establecido por la Directiva 2014/24/EU.

Para finalizar la cuestión de la ayuda económica estatal, cabe recalcar que el TFUE (2012) impone ciertos límites estrictos en esta materia. En su artículo 107 se establece que está prohibida cualquier tipo de ayuda otorgada por un Estado miembro o mediante recursos estatales a empresas o producciones de modo tal que pudieran distorsionar la competencia. Si se comprueba la imputabilidad, la ventaja otorgada, la selectividad de la ayuda y la distorsión de la competencia, la Corte de Justicia de la Unión Europea podría penalizar al Estado miembro en cuestión por violar las reglas del mercado interno europeo. Dado que una porción considerable de las exportaciones de muebles de Italia se dirigen hacia países de alto poder adquisitivo, muchos de ellos sus vecinos, esto constituye un fuerte desincentivo a recurrir a estas estrategias. Si a ello le sumamos la dificultad de separar la ayuda entre destinos de exportación intra y extra europeos, a las dificultades mencionadas se le suman las dificultades prácticas para llevar adelante este tipo de medidas.

3.2.1 La promoción del comercio exterior

El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional de Italia (o "*La Farnesina*", como se lo apoda en el ambiente diplomático y en los medios de comunicación por el nombre que recibe su edificio principal) es la principal institución gubernamental encargada de aumentar la presencia de Italia en los mercados extranjeros. Desde la reforma organizativa de la misma realizada en el año 2010, la **Dirección General para la Promoción del Sistema**

País²⁰ trabaja con distintos instrumentos y actividades para las empresas. Es la división encargada de sostener los intereses del sistema empresarial italiano de cara a los gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales. También organiza actividades de promoción de iniciativas de internacionalización, entre las cuales podemos mencionar misiones comerciales, rondas de negocios, tours de estudio para delegaciones institucionales o empresariales extranjeras, y encuentros entre empresas. A su vez comparte información en tiempo real sobre las oportunidades y características de los mercados extranjeros, convocatoria de concursos, y análisis realizados por el propio ministerio sobre las tendencias del sistema económico internacional y del mercado extranjero objeto de estudio (MAECI, s.f.a). Dichos informes se producen a través de la labor constante de las embajadas y consulados italianos así como la colaboración con otras agencias gubernamentales como *Agenzia ICE* (MAECI, s.f.b).

La estrategia de *La Farnesina* ha consistido en trabajar la promoción del comercio como **un sistema**, en contraposición a una aproximación fragmentada, buscando posicionar a lo que denominan el “sistema país” en lugar de algunos sectores en particular. De acuerdo a la concepción del organismo, sostener la capacidad y el desarrollo de la economía italiana depende en gran medida de crear un vínculo estrecho entre **economía y cultura** que aproveche los trabajos de investigación, la creatividad y la innovación, los recursos intelectuales y el patrimonio cultural del país (MAECI, 2011). Esto queda evidenciado en las instrucciones recibidas por el Decreto del 19 de mayo del 2010 que produjo la mencionada reorganización al interior del ministerio, que ordena a la Dirección General para la Promoción del Sistema País, entre otras cosas, desarrollar una promoción coherente y en conjunto con todas las dependencias del Estado italiano de la cultura y la creatividad italianas (Decreto del presidente della repubblica 19 maggio 2010, n. 95).

El gobierno italiano también dispone de una institución específicamente abocada a la promoción de sus sectores más competitivos. Tal es el caso de la *Agenzia ICE*, la agencia gubernamental encargada de apoyar el desarrollo de negocios italianos en el extranjero y promover la inversión extranjera en el país. La agencia tiene 79 oficinas en 65 países, 4 de las cuales están ubicadas en China, más precisamente en Beijing, Guangzhou, Hong Kong, y Shanghai. Dada su labor, se encuentra constantemente en estrecha colaboración tanto con actores privados como con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional de Italia (*Agenzia ICE*, s.f.d).

²⁰ Traducción propia: “Direzione generale per la promozione del sistema Paese”

El **Italian Design Day** es una muestra clara de cómo el cuerpo diplomático italiano y *Agenzia ICE* ponen en práctica su concepción común de la competitividad de su propio país. Se trata de un evento anual que se realiza desde el año 2017 y que está dedicado a apoyar las exportaciones y la internacionalización de las empresas italianas, difundir las capacidades creativas y técnicas de dichas firmas, promover el diseño italiano y estimular el turismo. Para ello, *La Farnesina* y su red de embajadas trabaja en conjunto con el Ministerio de la Cultura italiano y *Agenzia ICE* para organizar más de 100 eventos en más de 100 ciudades alrededor del mundo bajo una temática común que varía año a año, reclutando a actores del sector privado de renombre que hagan las veces de “embajadores” del diseño italiano en dichos eventos. Es decir, actores privados y públicos aúnan sus esfuerzos para promover el “sistema país”, y con ello, todos aquellos activos intangibles que contribuyen a la competitividad de Italia en los mercados extranjeros como el *Made in Italy* y el diseño italiano (Italiana, s.f.; MAECI, 2023).

El **Salone del Mobile de Milán** es otro ejemplo de cooperación entre actores públicos y privados relativos al sector del mueble, aunque en este caso la iniciativa es privada y los actores públicos cumplen el rol de acompañar y apoyar. Se trata de un evento realizado anualmente en el mes de abril desde 1961 organizado por COSMIT (*Comitato Organizzatore del Salone del Mobile Italiano*). Dado su éxito y bajo solicitud de algunos expositores históricos, en 2005 el evento comenzó su expansión internacional con dos ediciones en Nueva York y Moscú. En el año 2016 desembarcó en China con una edición que se llevó a cabo en Shanghai, donde expusieron más de 120 marcas italianas (*Salone del Mobile.Milano Shanghai*, s.f.) y que se continuó realizando anualmente desde entonces.

Agenzia ICE se desenvuelve cada año en un rol de apoyo a la organización tanto del evento principal como de los eventos en el extranjero. Por ejemplo, en cuanto al evento en Shanghai, la agencia ha participado de la difusión del mismo, planificando acciones destinadas a medios de comunicación y realizando un mapeo de asociaciones de arquitectos y diseñadores para crear alianzas estratégicas y conformar una base de datos. La agencia ha difundido el evento en medios de estilo de vida y lujo, publicaciones de decoración, televisión en línea, canales sociales, medios de aerolíneas, y a través de publicidad exterior y web. Parte de la difusión se ha hecho con especial atención a Beijing, por lo cual la oficina de la agencia en dicha ciudad ha tenido un rol activo en esta materia gestionando los contratos necesarios. El evento también fue difundido mediante las plataformas sociales más populares de China, como WeChat, que

posee más de mil millones de cuentas en todo el mundo, y Weibo, el equivalente a Twitter en China (Agenzia ICE, 2018a).

Además de las tareas de difusión, la agencia también ha estado presente en el evento para difundir la cultura y otros productos italianos mediante áreas diseñadas a tal efecto, en consonancia con la visión de *La Farnesina* respecto a cómo debe realizarse la inserción comercial de Italia en el mundo que ya hemos desarrollado anteriormente. Asimismo, se ha encargado de confeccionar catálogos de 280 páginas con perfiles e imágenes de las empresas expositoras para los visitantes, tanto en chino como en inglés (Agenzia ICE, 2018a).

El rol de la agencia va más allá del plano internacional, sino que también se desenvuelve atrayendo visitantes al evento principal que se realiza cada año en Milán. A modo ilustrativo, en 2023 y en colaboración con SIMEST, más de 220 compradores y 240 periodistas de 64 países visitaron el *Salone del Mobile.Milano* gracias a la labor de la agencia (Salone del Mobile.Milano, 2023).

El apoyo a esta clase de eventos tiene particular importancia para el buen desempeño exportador de Italia ya que las empresas que participan en ferias internacionales son más competitivas que la empresa promedio del sistema industrial italiano. En general, estas firmas poseen una estrategia basada en la investigación y el desarrollo, la innovación y las exportaciones, por oposición a aquellas que sólo presentan algunas de estas características o aquellas que no adoptan estrategia alguna. El 40% de las empresas que participan en esta clase de eventos que fueron encuestadas por la empresa de investigación independiente MET en 2017 exportaban entre el 20,1 y el 40% del total de su facturación, mientras que el 35% de ellas exportan al menos el 40% del total facturado y otro 35% exportaba más del 70,1%. El resto de ellas exportaban menos del 20,1% de su facturación, de las cuales las empresas que no exportaban en absoluto representaban una fracción inferior al 2,5% del total de empresas encuestadas (Brancati, 2017).

La importancia de la participación en ferias, sin embargo, va más allá del mero desempeño exportador. Estudios realizados por MET entre un grupo de empresas que participan en ferias y un grupo de control compuesto por empresas de similares características que no lo hacen reveló que dicha participación es una variable que se encuentra positivamente correlacionada con otras variables importantes para la generación de competitividad que hemos estudiado en los capítulos precedentes (Brancati, 2017). Por ejemplo, en 2017, el grupo que participa en ferias comerciales incluía un 34,8% más de empresas que **invierten en investigación y**

desarrollo en comparación con el grupo que no participa en ferias. Un 20,4% más de ellas se encontraba en la vanguardia tecnológica, incorporando tecnologías de industrias 4.0 como la impresión en 3D o distintos procesos de automatización. Como resultado de estos esfuerzos, los productos innovadores representaban un 26,8% más de su total facturado. Estas variables impactan significativamente en su capacidad exportadora, ya que el promedio de su facturación con fines de exportación era un 23,7% mayor (Brancati, 2017).

En definitiva, podemos afirmar que, pese a las limitaciones impuestas por los acuerdos de integración regional y otros acuerdos propios del plano multilateral que Italia ha suscrito, el Estado italiano sí participa de la competitividad del sector del mueble y de otros sectores relevantes para la economía italiana. Se trata de un Estado activo pero cuyo rol no es de intervención sino de acompañamiento a los sectores productivos. El Estado italiano y sus agencias se presentan como facilitadores de la actividad de los privados, brindándoles una serie de beneficios según la especialidad de cada ente interviniente. En este sentido, queda afirmada la hipótesis de Porter (1991) respecto a que el rol del Estado en la generación de competitividad es más influyente que decisivo. Dicho de otro modo y por lo desarrollado en este capítulo podemos afirmar que no se verifica en el sector del mueble italiano que su competitividad provenga de la intervención activa del Estado.

4. Conclusiones

En el apartado final del presente trabajo volveremos a visitar las preguntas e hipótesis planteadas en el apartado introductorio, a los fines de reflexionar acerca de su verificación y sobre lo desarrollado en las páginas precedentes.

Nuestra primera pregunta específica nos interpelaba acerca de las condiciones de los factores de producción necesarios para la producción de muebles en Italia. Ante ello, nuestra hipótesis inicial postulaba que Italia posee ventaja competitiva en cuanto a recursos humanos, recursos del conocimiento e infraestructura pública se refiere, y que es altamente eficiente en la utilización de los recursos madereros que debe importar. Como hemos desarrollado en el capítulo 1, Italia no posee recursos madereros óptimos para producir muebles sino que la mayor parte de éstos son importados de países vecinos. El fenómeno mediante el cual ciertas carencias en un factor de producción resultan en un uso particularmente eficiente del mismo es denominado por Porter (1991) como *desventaja selectiva de factores* y podemos afirmar que está detrás de la competitividad del sector. Italia también posee ventaja en cuanto a sus recursos humanos, ya que dispone de los profesionales necesarios para la generación de diseños atractivos, y en relación a los recursos de conocimiento, ya que como hemos visto, posee una adecuada oferta educativa para seguir sufriendo al sector de estos profesionales, y una destacable tendencia a invertir en investigación y desarrollo por parte del sector privado. Por otro lado y como hemos visto en el primer capítulo, la infraestructura pública es, en términos generales, muy buena, y donde no lo es, como el estado de carreteras relevantes para la extracción de recursos madereros, no parece representar un gran problema para el sector si tenemos en cuenta que de todos modos esos recursos deben importarse por las características propias de la madera que se encuentra en los bosques italianos.

En relación a nuestra segunda pregunta específica, ésta versaba sobre las características de la demanda de muebles en Italia y en China. Nuestra hipótesis al respecto postulaba que los consumidores italianos demandaban muebles con diseño y que son más exigentes que el consumidor promedio, características que eran compartida por ciertos sectores más pudientes de China, quienes ven en estos productos un símbolo de estatus. En relación a esta hipótesis podemos afirmar que es cierto que los consumidores italianos son particularmente exigentes: se trata de un mercado que alcanzó su punto de saturación en forma temprana, hay un número mayor de compradores independientes que en otros países, los italianos gastan más en

amoblamiento que otros países vecinos y son poco propensos a consumir muebles importados. Por otro lado, es también cierto que los consumidores chinos más adinerados encuentran en el diseño italiano una expresión de estatus, gracias en parte al mecanismo de transmisión que ha resultado ser el *Made in Italy*. Éstos consumidores pueden a su vez ser subdivididos en segmentos en función de ciertas características propias de cada uno: están aquellos más sensibles al precio que al diseño, aquellos cuya situación es la opuesta, y aquellos cuya situación económica y social los vuelve relativamente más indiferentes a ambas variables. Asimismo, para poder explotar estas coincidencias básicas las firmas italianas han debido realizar notables esfuerzos para adaptarse al mercado chino, por ejemplo, proveyendo servicio posventa o adaptando sus productos a los hábitos y la cultura china.

La tercera pregunta específica de nuestro estudio nos interrogaba acerca de cómo afectan las industrias proveedoras y relacionadas al posicionamiento de la industria mueblera italiana. La hipótesis correspondiente a esta pregunta postulaba que ambos grupos de industrias son internacionalmente competitivos, y que las industrias relacionadas en particular proveen al sector mueblero italiano de insumos y bienes de capital que contribuyen a su competitividad, además de que conforman e impulsan las ideas asociadas al *Made in Italy*. La hipótesis prueba ser correcta. El proceso que culmina en muebles de alto valor agregado de hecho no tiene origen en Italia, ya que como se desarrolló en el capítulo 1, los bosques italianos no poseen el tipo de madera más frecuentemente utilizado por la industria, y por ello una numerosa red de empresas se especializan en importar paneles de madera de otros países europeos. Una vez en Italia los paneles pueden pasar por distintos intermediarios hasta ser consumidos por el fabricante de muebles, que como hemos visto en el capítulo 2 en relación al *cluster* de Brianza, muchos de ellos tienen rigurosos controles al interior del mismo para asegurarse que los insumos adquiridos posean los estándares de calidad que la empresa requiere. En segundo lugar, las industrias relacionadas efectivamente ayudan a que Italia disponga de bienes de capital y otros insumos de calidad que el sector requiere. Sin embargo, su importancia es mayor considerando que estos sectores también conforman y dan fuerza a la idea del *Made in Italy*, clave para la inserción internacional del sector a nivel mundial en general y en China en particular.

La cuarta pregunta específica sobre la que se estructuró la presente tesina apuntaba a dilucidar cómo es la estructura y la estrategia de competitividad de las firmas italianas y la dinámica de rivalidad entre ellas. La hipótesis para esta pregunta afirmaba que la estructura estaba dada por firmas de dimensión relativamente pequeñas organizadas en *clusters*, dentro de los cuales

algunas firmas con particular propensión a exportar desarrollan una estrategia basada en producir muebles con alto valor agregado, dando lugar así a una dinámica competitiva que resultaba en una buena *performance* internacional. A la luz de lo desarrollado en el tercer apartado del capítulo 2 podemos afirmar que efectivamente las empresas productoras de muebles de Italia se agrupan en *clusters* y que aquellas firmas que exportan lo hacen con una estrategia basada en el valor agregado como diferencial. Son muchas las empresas al interior de cada *cluster*, y no todas se dedican a fabricar y exportar muebles; muchas de ellas realizan tareas específicas para firmas más grandes. Estas últimas suelen ser empresas con más de cincuenta empleados y tienen considerable influencia al interior del agrupamiento, al cual logran estructurar a su favor, elevando el nivel de exigencia a los sectores proveedores. También hay otros factores que influyen en la competitividad de estas firmas, como el hecho de que en su mayoría sean de propiedad familiar, lo cual tiende a fomentar las rivalidades personales y ha permitido asociar estos productos a una historia de tradición como argumento de venta, o la existencia de ciertas características culturales italianas como el apego al lugar de nacimiento, que se constituyen en incentivos positivos para el desempeño de los empleados.

La última pregunta específica estaba dirigida a comprender qué incidencia han tenido las universidades italianas y su Estado en la competitividad de estas empresas. Nuestra hipótesis al respecto afirmaba que las universidades formaban jóvenes profesionales habituados a las necesidades del sector y que se encontraban altamente capacitados. Las políticas gubernamentales, por su parte, habrían impulsado la publicidad de los muebles italianos, particularmente a través del apoyo a eventos específicos del sector entre los años 2008 y 2019. Como hemos visto en el capítulo 1, Italia posee una cantidad significativa de universidades e institutos de formación superior que producen profesionales del diseño. Estas instituciones se encuentran adecuadamente distribuidas en las proximidades de los principales centros industriales y poseen en ciertos casos, pero no en todos, una relación relativamente estrecha con los productores, de manera tal que muchos de los egresados inician su vida profesional con cierta experiencia respecto a las necesidades del sector. Dicho esto, podemos afirmar con seguridad que las universidades y otras instituciones de estudios superiores guardan considerable relación con el éxito del sector.

Por su parte, el Estado italiano efectivamente cumplió un rol de apoyo a esta industria. A pesar de encontrarse limitado en su accionar a raíz de haber cedido ciertas prerrogativas a la Unión Europea, éste ha acompañado al sector ya sea a través del crédito oficial o a través de distintas políticas de promoción del comercio exterior impulsadas por las instituciones oficiales

intervinientes, como el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional o la *Agenzia ICE*. El apoyo a eventos específicos del sector mueblero ha sido parte integral de estos esfuerzos, como hemos visto en mayor profundidad en el capítulo 3. Asimismo, resulta particularmente destacable cómo se ha formulado y sostenido una política de Estado en relación a cómo deben promoverse los sectores más competitivos del país en función de su asociación al *Made in Italy*, una política que ha sido bien recibida por el sector privado, dando lugar a una dinámica de esfuerzos complementarios.

¿Qué se encuentra detrás de la competitividad del sector mueblero italiano en el mercado chino? La respuesta forzosamente no puede ser monocausal, por tratarse la competitividad de un fenómeno multicausal. Al respecto, nuestra hipótesis general planteaba que los factores más influyentes eran las características particulares de este mercado, el modo en que las empresas italianas se han estructurado, y la forma en que estas empresas se han vinculado con las universidades y el Estado italianos.

Las características particulares del mercado chino son sin dudas un motivo detrás de la buena recepción que han tenido los sectores del *Made in Italy* en general y el sector mueblero italiano en particular. Sería difícil imaginar el éxito del sector sin tener en cuenta los cambios socioculturales y económicos acontecidos en este país desde la Política de Apertura y Reforma y el surgimiento de consumidores con poder adquisitivo y gustos influenciados por su exposición a las tendencias de los países occidentales. En este sentido, las características del mercado chino nos ayudan a comprender la competitividad del sector en tanto son un factor habilitante sin el cual el mismo no tendría a quién vender.

En cuanto al modo en que las empresas italianas se han estructurado, tampoco hay lugar a dudas respecto a que el hecho de que sean empresas relativamente pequeñas organizadas en *clusters* o *distretti* ayuda a la competitividad del sector, ya que permite una especialización productiva al interior del *cluster* de manera tal que una firma no tiene que abarcar diversas tareas para asegurarse ciertos insumos o cerciorarse de la calidad de los mismos, lo cual permite mantener una estructura magra y con capacidad de adaptación que además se ajusta a la preferencia cultural de los italianos de mantener el control de la empresa en manos familiares. La existencia de *clusters* también ha facilitado la creación de instituciones educativas al servicio de las necesidades del sector en sus cercanías, como hemos visto en mayor detalle en las conclusiones sobre la pregunta específica pertinente.

Por otro lado, en cuanto al rol del Estado, éste también ha sido un sustento importante del sector con una activa política de promoción comercial. No podría concluirse que es el causante

de la competitividad del sector, pero ciertamente contribuye a su sostenimiento en el tiempo mediante sus distintas instituciones. También es necesario destacar los aportes realizados por el Estado mediante su pertenencia en la Unión Europea, ya que ésta ha permitido expandir el universo de consumidores, ha sido fuente de arduas presiones competitivas y ha sido artífice de la estandarización de normas comerciales que redundaron a favor del sector mueblero italiano. Los sectores proveedores, coadyuvando al sector con insumos de primera calidad, o los propios italianos con su consumo entendido y exigente, también merecen una mención especial. El sector mueblero italiano simplemente no sería lo mismo sin ellos.

Finalmente, a la luz de los desarrollos de los capítulos 2 y 3, podemos afirmar que hay algo que caracteriza la dinámica colaborativa entre el sector público y el privado: el *Made in Italy*. Es la pertenencia al *Made in Italy* lo que le ha permitido al sector del mueble italiano beneficiarse de los esfuerzos conjuntos de múltiples sectores productivos para posicionar la marca como estandarte de calidad y refinamiento a nivel mundial, y es el *Made in Italy* lo que a su vez ha ayudado a crear la sinergia entre el sector privado y el público que hemos visto en el capítulo 3, dada su vinculación con la idea de un “sistema país” y los esfuerzos de promoción proyectados en función de ésta. La inclusión del sector del mueble italiano dentro de esta categoría no ha sido un acontecimiento fortuito: es el resultado de los incesantes esfuerzos de las distintas empresas que lo componen en pos de la creación y el sostenimiento de la competitividad internacional que hemos reseñado a lo largo de este trabajo, y de la correcta sintonización con las ideas, sensaciones y emociones que buscan transmitir los sectores del *Made in Italy*. Ésto le da un valor diferencial al sector mueblero italiano que lo vuelven único en el mundo; en palabras del profesor Francesco Schianchi: “el diseño italiano, a diferencia de los otros diseños, se ha planteado el problema de expresar la ‘dolce vita’, expresar una vida placentera donde la belleza, las emociones, las sensaciones, se vuelven los componentes fundamentales.”²¹ (Versión Arquitectura, 2018). Y es precisamente ese valor diferencial uno de los factores que más han contribuido a la inserción exitosa del sector en un mercado tan diverso y repleto de desafíos como es el mercado chino.

²¹ Traducción propia: “Il *design* italiano, diversamente dagli altri *design*, si è posto il problema di esprimere la ‘dolce vita’. Esprimere una vita piacevole dove la bellezza, le emozioni, le sensazioni, diventano la componente fondamentale.”

5. Referencias bibliográficas

- Agenzia ICE. (2014). *Il settore dell'arredamento in Cina* [Archivo PDF]. https://tb.camcom.gov.it/uploads/CCIAA/Bisogni/Pubblicazi/Estero/Indagine_arredamento_Cina.pdf
- Agenzia ICE. (2018a). *Azioni a supporto del Salone del Mobile.Milano Shanghai 2018*. <https://www.ice.it/it/area-clienti/eventi/dettaglio-evento/2018/@@/318>
- Agenzia ICE. (2018b). *China's High-End Furniture Market. Executive Summary* [Archivo PDF]. https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/High-End%20Furniture%20Market%20Report%20EXECUTIVE%20SUMMARY_1.pdf
- Agenzia ICE. (s.f.a). *Design*. <https://madeinitaly.gov.it/design/>
- Agenzia ICE. (s.f.b). *Fashion, Luxury, and Lifestyle*. <https://madeinitaly.gov.it/fashion/>
- Agenzia ICE. (s.f.c). *Auto and Nautical Industry*. <https://madeinitaly.gov.it/auto/>
- Agenzia ICE. (s.f.d). *Chi siamo*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.ice.it/it/chi-siamo>
- Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., & Vogel, J. (2015). *Competitiveness under New Perspectives*. WWWforEurope. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1003.1525>
- Alcaide Arranz, J. (2021). El consenso de la OCDE sobre créditos a la exportación con apoyo oficial. Marco actual, evolución y desafíos. *Boletín Económico de ICE*, (3132), 23-45. <https://doi.org/10.32796/bice.2021.3132.7150>
- Brancati, R. (2017). *Le imprese motore della competitività italiana e il ruolo delle fiere* [Archivo PDF]. <https://www.fondazionefieramilano.it/static/upload/i-d/i-driver-della-competitivita-e-il-ruolo-delle-fiere.pdf>
- Bramanti, A. (2007). Il distretto del legno-arredo in Brianza. Prospettive future tra rischi e opportunità. *Quaderni di Fondazione Fiera Milano*, 11.
- Brun, F., Carbone, F., Cesaro, L., Ciccarese, L., Klöhn, S., Pettenella, D., & Venzi, L. (2004). *Economic integration of urban consumers' demand and rural forestry production. Italy's country report*. <https://www.isprambiente.gov.it/files/atmosfera/italy-report.pdf>
- Cappelli, F. (2015). *Il made in italy: dalle origini alle nuove sfide* [Tesis de Grado, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli]. <https://tesi.luiss.it/15117/>
- Castaño, J. (2004). The booming furniture industry in China. *Bois et forêts des tropiques*, 277 (3), 85-87. <https://revues.cirad.fr/index.php/BFT/article/view/20255/20014>

- Centre for European Policy Studies. (2014). *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative. Final Report*.
https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2015/04/Final%20report_en.pdf
- Cesaro, L., & Romano, R. (2017). *Forestry in Italy: state of health and management. A challenge for the future*. National Rural Network Development Programme 2014-2020.
<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/b%252Fa%252F5%252FD.d92961739f5f0593c3af/P/BLOB%3AID%3D16437/E/pdf>
- Chacholiades, M. (1985). *Economía Internacional*. McGraw Hill.
- Chen, Y. (2011). *China's export of wooden furniture of a kind used in offices (HS Codes: 940330)* [Proyecto de Graduación, Universidad de Columbia Británica].
<https://dx.doi.org/10.14288/1.0075510>
- Chew, B. (1988). No-Nonsense Guide to Measuring Productivity. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1988/01/no-nonsense-guide-to-measuring-productivity>
- Chudnovsky, D., & Ubfal, D. (2006). La competitividad y las políticas para impulsarla. *Boletín Techint Septiembre-Diciembre*, (321), 29-47.
- Comisión de la Comunidad Económica Europea contra Gran Ducado de Luxemburgo y Reino de Bélgica, ECLI:EU:C:1964:80. (13 de noviembre de 1964).
- Cooperativa Co-Frutta Srl v Amministrazione delle finanze dello Stato, ECLI:EU:C:1987:210. (7 de mayo de 1987).
- Decreto N° 95 del 2010 [Presidente della Repubblica]. Riorganizzazione del Ministero degli affari esteri, a norma dell'articolo 74 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133. 19 de mayo de 2010. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Directiva 2014/24/UE. Sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. 26 de febrero de 2014. OJ L 94, 28.3.2014, pp. 65–242.
- Duroselle, J.B. (1967). *Europa de 1815 hasta nuestros días. Vida política y relaciones internacionales*. Labor S.A.
- Encyclopedia Britannica. (s.f.). *Italy - Resources and power* | Britannica. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: <https://www.britannica.com/place/Italy/Resources-and-power>
- Enterprise Europe Network [EEN]. (2012). *Patto Distretto del Legno e Componenti di Arredo* [Archivo PDF].
https://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_ActivitaProduttive/PIR_DipAttivitaProduttive/PIR_Areetematiche1/PIR_ActivitaProduttiveAreeServiziUnitaStaff/PIR_DistrettiProduttivi/PIR_DistrettiRiconosciutiNew/PIR_Distretti

oProduttivodelLegnoeComponentidiarredo/Patto%20Distretto%20del%20Legno%20e%20Componenti%20di%20Arredo.pdf

European Commission. (s.f.a). *Timber Regulation*. Recuperado el 27 de julio de 2023 de: https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/illegal-logging/timber-regulation_en

European Commission. (s.f.b). *Guide for import of goods*. Recuperado el 27 de julio de 2023 de: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/guide-import-goods#step2>

European Commission & Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, (2019). *European innovation scoreboard 2019*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/877069>

European Union Chamber of Commerce in China. (s.f.) *About the European Union Chamber of Commerce in China*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.europeanchamber.com.cn>

Eurostat. (2017). *Public sector procurement and innovation in the enterprises by NACE Rev. 2 activity and size class*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/INN_CIS9_PROC__custom_6917686/default/table?lang=en

Eurostat. (2022). *Graduates by education level, programme orientation, sex and field of education*. Recuperado el 30 de abril de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EDUC_UOE_GRAD02__custom_4359551/default/bar?lang=en

Eurostat. (2023a). *Supply, transformation and consumption of oil and petroleum products*. Recuperado el 30 de abril de 2023 de: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/4c0b766d-f22f-4c6a-9615-658cf4eab6f8?lang=en>

Eurostat. (2023b). *Imports of oil and petroleum products by partner country*. Recuperado el 30 de abril de 2023 de: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/4646bc91-1232-49fd-a1eb-82c688799091?lang=en>

Eurostat. (2023c). *Bovine population - annual data*. Recuperado el 4 de abril de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/APRO_MT_LSCATL/default/table?lang=en

Eurostat. (2023d). *Population on 1 January*. Recuperado el 30 de abril de 2023 de: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/bar?lang=en>

- Eurostat. (2023e). *Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity*. Recuperado el 30 de abril de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lc_lci_lev/default/bar?lang=en
- Eurostat. (2023f). *Population on 1 January by age and sex*. Recuperado el 1 de mayo de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_PJAN__custom_4591971/default/line?lang=en
- Eurostat. (2023g). *Final consumption expenditure of households by consumption purpose (COICOP 3 digit)*. Recuperado el 1 de mayo de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10_CO3_P3__custom_4625773/default/bar?lang=en
- Eurostat. (2023h). *EU trade since 1999 by SITC*. Recuperado el 11 de junio de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DS-018995__custom_5938798/default/bar?lang=en
- Eurostat. (2023i). *Industry by employment size class (NACE Rev. 2, B-E)*. Recuperado el 11 de junio de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_IND_R2__custom_6613697/default/table?lang=en
- Eurostat. (2023j). *Business demography by size class (from 2004 onwards, NACE Rev. 2)*. Recuperado el 27 de agosto de 2023 de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/BD_9BD_SZ_CL_R2__custom_7258111/default/table?lang=en
- EU SME Centre. (s.f.). *EU SME Centre: China Market Research, Training, Advice. | Get Ready for China*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.eusmecentre.org.cn/the-centre/>
- FederlegnoArredo & Symbola. (2016). *Il Made in Italy abita il futuro. Il Legno Arredo verso l'economia circolare*. <https://www.federlegnoarredo.it/ContentsFiles/Dossier%20Economia%20Circolare.pdf>
- FederlegnoArredo. (2020). *La Filiera Legno-Arredo italiana*. Rapporto FederlegnoArredo 2020. <https://www.federlegnoarredo.it/ContentsFiles/CAP%203.pdf>
- Flaminio Costa v E.N.E.L., ECLI:EU:C:1964:66. (15 de julio de 1964).
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2004). *Global Forest Resources Assessment Update 2005: Italy. Pilot Country Report (Working Paper 76)*. Forest Resources Assessment Programme. <https://www.fao.org/forestry/7357-0fc3bbdb5ce3db72690b3df8ba8eae3d1.pdf>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2023). *FAOSTAT*. Recuperado el 4 de abril de 2023 de: <https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>
- Fondazione Fiera Milano. (2016). *Dall'export alla riorganizzazione produttiva* (VI Rapporto Annuale).
<https://www.fondazionefieramilano.it/it/ricerca-e-sviluppo/rapporto-annuale.html>
- Fondazione Fiera Milano. (2020). *Industry concentration and firms' numerosity implication for the trade show and exhibitions industry*. Working Paper.
https://www.fondazionefieramilano.it/static/upload/ind/industry-concentration-and-firms--n-numerosity_final-per-sito.pdf
- Fondazione Symbola, Unioncamere, & Fondazione Edison. (2015). *I.T.A.L.I.A. – Rapporto 2015*.
<https://www.symbola.net/ricerca/i-t-a-l-i-a-la-ricerca-che-racconta-litalia-delle-eccellenze-e-dei-talenti-del-nostro-paese-leggi/>
- Fondazione Symbola. (2017). *Design economy*. ISBN 978-88-99265-16-8
- Fondazione Symbola & Deloitte Consulting. (2019). *Design Economy*. ISBN 978-88-99265-46-5
- Fondazione Symbola & Deloitte Private. (2020). *Design Economy*. ISBN 978-88-99265-61-8
- Fondazione Openpolis. (22 de marzo de 2023). *Ancora pochi stranieri nelle università italiane*.
<https://www.openpolis.it/ancora-pochi-stranieri-nelle-universita-italiane/#>
- Fortis, M. (2011). *Competitiveness and export performance of Italy* [Archivo PDF].
http://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_progammazione/eventi/Fortis_-_slide.pdf
- Fuchs, M. (3 de diciembre de 2021). Interview: Low in chocolate consumption, China opportunity for Swiss maker. *Xinhua*.
http://www.news.cn/english/europe/2021-12/03/c_1310349089.htm
- Garcia-Macia, D. (2020). *Labor Costs and Corporate Investment in Italy* (Working Paper No. 2020/038).
<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/02/21/Labor-Costs-and-Corporate-Investment-in-Italy-49035>
- Giaccone, M. (8 de septiembre de 2014). Italy: Work climate improves while job satisfaction declines. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2014/italy-work-climate-improves-while-job-satisfaction-declines>
- Giudici, M. C. (2020). *L'arredamento Made in Italy e le strategie per la sua internazionalizzazione: un'analisi multi-caso* [Tesis de Grado, Libera Università

- Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli].
http://tesi.luiss.it/32095/1/234671_GIUDICI_MARIA%20CHIARA.pdf
- Grand View Research. (2019). *Global RTA Furniture Market Size | Industry Report, 2025*.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/rta-furniture-market>
- Gruppo CDP. (2019). *Storia – 170 anni di Cassa Depositi e Prestiti*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: https://www.cdp.it/sitointernet/it/170_timeline_storia.page
- Han, X., Wen, Y., & Kant, S. (2009). The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*, 11(8), 561-569.
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2009.07.006>
- Household Quotes. (4 de julio de 2023). *How Much Does Every Country Spend On Decorating Their Home Each Year?*. <https://householdquotes.co.uk/home-decorating-spend/>
- Huld, A. (17 de noviembre de 2021). *China Stops Issuing GSP Licenses to 32 Countries: An Explainer*. China Briefing.
<https://www.china-briefing.com/news/china-stops-issuing-gsp-licenses-to-32-countries-a-n-explainer/>
- International Trade Center (s.f.). *Bilateral trade between Italy and China*. Trade Map. Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de: <https://www.trademap.org/>
- Italiana. (s.f.). *Giornata del Design Italiano nel Mondo*. Recuperado el 26 de julio del 2023 de: <https://italiana.esteri.it/italiana/progetti/giornata-del-design-italiano-nel-mondo/>
- ITMA Services. (2022). *The Italian Textile Industry. A Key Economic Sector*.
https://itma.com/admin/itma/media/itma/ITMA/The_Italian_Textile_Industry/The-Italian-Textile-Industry.pdf
- La Repubblica. (2016). *Referendum Costituzionale 4 dicembre 2016. Riepilogo estero*. Recuperado el 30 de julio de 2023 de: <https://www.repubblica.it/static/speciale/2016/referendum/costituzionale/estero.html>
- Lira, I. S. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 85, 81-100. ISBN 9213226675
- Menini, G. (2016). *Preserving the value of Made in Italy. An analysis of Italian Sounding in Canada*. <http://hdl.handle.net/10579/9265>
- Migliaccio, G., & Rossetti, L. U. (2018, Mayo). Import and Export of Furniture Between Italy and China: A Few Problems of Italian Business Companies. *China-USA Business Review*, 17(5), 234-244. <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2018.05.002>
- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale [MAECI]. (2011). *La Nuova Farnesina per il Sistema Paese* [Archivo PDF].

https://www.esteri.it/mae/ministero/pubblicazioni/allegati/20110615_farnesina_sistema_paese.pdf

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale [MAECI]. (2023). *Italian Design Day 2023 – IDD*. Recuperado el 26 de julio de 2023 de: <https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/promozione-integrata-del-sistema/dimensione-economica/vivere-all-italiana/italian-design-day-2023/>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale [MAECI]. (s.f.a). *Sostegno all'internalizzazione delle imprese*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/sostegno-all-internazionalizzazione/>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale [MAECI]. (s.f.b). *InfoMercatiEsteri/Osservatorio Economico*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/strumenti-e-servizi-informativi-per-le-imprese/infomercatiesteri-osservatorio-economico/>

Modinex Group. (s.f.). *Hardwood vs Softwood: What's The Difference?*. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: <https://www.modinex.com.au/hardwood-vs-softwood-pros-cons-best-uses/>

Molteni&C. (s.f.). *About*. Recuperado el 19 de junio 2023 de <https://www.molteni.it/en/identity>

Moncada Durruti, M. (2011). Visión del mundo exterior de las cuatro generaciones de líderes políticos de la República Popular China: evolución histórica y conceptual. *Documentos CIDOB*, Asia 27.

Murphy, A. & Contreras, I. (5 de diciembre de 2022). *The Global 2000*. Forbes. Recuperado el 1 de mayo de 2023 de: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=7671dee65ac0>

Observatory of Economic Complexity. (s.f.a). *Where does Italy export Equine and Bovine Hides to? (2018)*. Recuperado el 4 de abril de 2023 de: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/ita/show/84101/2018/

Observatory of Economic Complexity. (s.f.b). *Where does Italy import Coke from? (2018)*. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/ita/show/52704/2018/

Observatory of Economic Complexity. (s.f.c). *Where does Italy import Iron Ore from? (2018)*. Recuperado el 2 de abril de 2023 de: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/ita/show/52601/2018/

- Observatory of Economic Complexity. (s.f.d). *Where does Italy import Furniture, bedding, lamps, & prefab buildings from? (2008)*. Recuperado el 1 de mayo de 2023 de: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/import/ita/show/2094/2008/
- Observatory of Economic Complexity. (s.f.e). *Where does Italy export Furniture, bedding, lamps, & prefab buildings to? (2008)*. Recuperado el 30 de julio de 2023 de: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/export/ita/show/2094/2008/
- OECD. (2020). *OECD Capital Market Review of Italy 2020: Creating Growth Opportunities for Italian Companies and Savers*. OECD Capital Market Series. <http://www.oecd.org/corporate/OECD-Capital-Market-Review-Italy.htm>
- OECD. (2023). *Saving rate (indicator)*. OECD Data. Recuperado el 1 de mayo de 2023. DOI: 10.1787/ff2e64d4-en
- OMC. (s.f.). *Explicación del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (“Acuerdo SMC”)*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/scm_s/subs_s.htm
- Orfei, G. (2015). *Il Caso IKEA* [Tesis de Grado, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli]. <https://tesi.luiss.it/id/eprint/13553>
- Paredes Rodríguez, R. (2014). La integración económica regional (IER): el trilema concertación – cooperación – integración para entender el estado de situación de la IER en América Latina. En J. Fernández Alonso (Comp.) *Economía Internacional. Claves teórico-prácticas sobre la inserción de Latinoamérica en el mundo* (1ra ed., pp. 71-107). Proyecto LATIn.
- Poliform. (s.f.). *About us*. Recuperado el 19 de junio 2023 de <https://www.poliform.it/en-us/poliform-world/>
- Politica Semplice (s.f.) *Le vere cause della crisi economica italiana 2008-2014*. Recuperado el 03 de septiembre de 2023 de: <https://www.politicasemplice.it/capire-politica/passato-presente/vere-cause-crisi-economica-italiana-2008-2014/>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editor S.A. ISBN 950-15-1105-7
- Porter, M. E. (2009). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April. DOI: 10.1007/978-1-137-28787-8_72
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, Diciembre, 100-117.

- Porter, M. E. & Schwab, K. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf
- Romo Murillo, D. & Musik, G. A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 55(3), 200-214. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>
- Rosling, H., Rosling, O., & Rosling Rönnlund, A. (2018). *Factfulness: ten reasons we're wrong about the world – and why things are better than you think*. Sceptre. ISBN 978 1 473 63746 7
- SACE. (s.f.). *SACE – Da 40 anni al fianco delle Imprese nel Mondo*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.sace.it/chi-siamo/la-storia>
- SACE & SIMEST. (2019). *Annual Report 2019. Insieme alle imprese in Italia e nel mondo*. https://www.sace.it/docs/default-source/gruppo-in-cifre/2019/annual-report-2019.pdf?sfvrsn=b0f4dfbe_2
- Salone del Mobile.Milano. (24 de abril de 2023). *Salone del Mobile.Milano 2023: here's what happened*.
<https://www.salonemilano.it/en/articoli/insider/salone-del-mobilemilano-2023-heres-what-happened>
- Salone del Mobile.Milano Shanghai. (s.f.). *Company – Salone del Mobile.Milano Shanghai*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.salonemilano.cn/en/about-us>
- Sanderson, R. (19 de enero de 2011). *The real value of being 'Made in Italy'*. Financial Times.
<https://www.ft.com/content/ab98f3b4-2417-11e0-a89a-00144feab49a>
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum. ISBN-13: 978-1-944835-11-8
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Schen, Yvette. (22 de septiembre de 2022). *Furniture Regulations in the European Union: A Complete Guide*.
https://www.compliancegate.com/furniture-regulations-european-union/#General_Product_Safety_Directive_GPSD
- SIMEST. (s.f.). *Chi siamo*. Recuperado el 22 de julio de 2023 de: <https://www.simest.it/chi-siamo/>.
- Statista. (2020). *Furniture Report 2020. Statista Consumer Market Outlook – Market Report*. https://www.anieme.com/media/qhsb3q13/statista-muebles-estudio-junio-2020-de-ofcom-es-dusseldorf-study_id55508_moebel.pdf

- Stopford, J. M., & Strange, S. (1991). *Rival states, rival firms*. Cambridge University Press. ISBN 0-521-42386-4
- Tancini, I. (2017). *Il mobile Made in Italy in Cina: qualità e innovazione del design, con repertorio terminografico sulla lavorazione manuale del legno*. [Tesis de Grado, Università Ca' Foscari Venezia]. <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/11645/840850-1210214.pdf>
- Tescari, M. (2018). *Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari* [Tesis de Grado, Università degli Studi di Padova]. <https://core.ac.uk/download/267808798.pdf>
- UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre. (2018). *People's Republic of China. Country Overview to Aid Implementation of the EUTR*. <https://circabc.europa.eu/ui/group/34861680-e799-4d7c-bbad-da83c45da458/library/e7083640-341d-40c3-a3a5-10ffc446151d/details?download=true>
- U.S. Geological Survey. (2020). *Mineral Commodity Summaries 2020*. U.S. Geological Survey Publications Warehouse. <https://doi.org/10.3133/mcs2020>
- U.S. Geological Survey. (2022). *U.S. Geological Survey Minerals Yearbook*. U.S. Geological Survey Publications Warehouse. <https://pubs.usgs.gov/myb/vol3/2017-18/myb3-2017-18-italy.pdf>
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis. ISBN: 84-7738-449-5
- Versión Arquitectura. (15 de noviembre de 2018). *Versión Arquitectura - El éxito del diseño italiano. Prof. Francesco Schianchi* [Archivo de video]. Youtube. https://youtu.be/9Gr4a8_K3-A
- Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea [TFUE]. (2012). Diario Oficial de la Unión Europea. C326/47. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT>
- White, G. (2018). *European Union furniture sector scoping study. Main Report*. International Tropical Timber Organisation. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/7572/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Working Process. (22 de agosto de 2018). *L'Italia terzo paese dell'UE importatore della materia legno e derivati*. <https://www.working-process.com/litalia-terzo-paese-dellue-importatore-della-materia-legno-e-derivati/>

World Bank. (2020). *Human Capital Index*. Data Bank. Recuperado el 30 de abril de 2023 de:
<https://databank.worldbank.org/source/human-capital-index>

World Bank. (2022). *Population, total - China, United States*. Data Bank. Recuperado el 1 de mayo de 2023:
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?end=2021&locations=CN-US&start=2016>

World Integrated Trade Solution. (s.f.). *Italy Wood Imports by country in US\$ Thousand 2017*. WITS Data. Recuperado el 2 de abril de 2023 de:
https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ITA/Year/2017/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/44-49_Wood