



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Muebles de algarrobo de cocina : análisis sobre la exportación de muebles de cocina de algarrobo desde Argentina hacia EE.UU.

Kiruba Nadar, Magdalena

2006

Cita APA: Kiruba Nadar, M. (2006). Muebles de algarrobo de cocina : análisis sobre la exportación de muebles de cocina de algarrobo desde Argentina hacia EE.UU..

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502 / 039A

CATALOGADO

Muebles de Algarrobo de Cocina

*Análisis sobre la exportación de Muebles de Cocina de Algarrobo desde
Argentina hacia Estados Unidos*

fp D. 310. D. 320, H. 1225 (200); (221)
K3M
Trab. Prog.

*Universidad de Buenos Aires
Maestría: Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración*

Seminario de Integración

Tutor: Jorge Marchini

Alumna: Magdalena Kiruba Nadar

Fecha: 30 de noviembre de 2006

Índice

1.	<u>Resumen</u>	1
2.	<u>Hipótesis</u>	1
3.	<u>Sector Muebles de Madera Estadounidense</u>	2
	1. Oferta de Muebles de Madera para Cocina	
	a) Producción Local	
	b) Producción de Algarrobo	
	c) Mercado Externo	
	d) Importaciones estadounidenses de origen argentino	
	e) Competencia Internacional	
	2. Demanda	
	a) Segmentación Demográfica	
	b) Segmentación por Estilo	
4.	<u>Principales Características del Producto</u>	7
	1. Definición	
	2. Valor Distintivo para el Consumidor	
	a) Costos	
	b) Calidad	
	c) Materiales	
	3. Fabricantes	
	4. Precios	
5.	<u>Características Generales del Emprendimiento</u>	12
	1. Misión	
	2. Objetivo General	
	3. Objetivos Específicos	
	4. Objetivos al Largo Plazo	
	5. Responsabilidades del Comerciante Exportador	
	6. Secuencia de Exportación	
6.	<u>Análisis FODA: Amoblamiento rústico de algarrobo para la cocina</u>	15
7.	<u>Comercialización</u>	16
	1. Canales de Distribución	
	a) Importadores/Distribuidores	
	b) Ventas directas a Minoristas de gran tamaño	
	c) Ferias de Muebles	
	d) Venta a través de diseñadores interiores	

8.	<u>Transporte y Logística</u>	18
	1. Daños Principales	
	2. Operación Eficiente	
	3. Secuencia de Embalaje	
	4. Tipos de Contenedores	
9.	<u>Análisis de Costos</u>	20
	1. Costos de una exportacion desde Buenos Aires hasta Nueva York	
	a) Costo para la exportación	
	b) Precio FOB	
	c) Precio CIF	
	2. Costos de una operación de importación	
	3. Estructura de Precios para el Importador	
10.	<u>Aspectos del financiamiento</u>	25
	1. Flujo de Caja Start-Up	
	2. Flujo de Caja- 5 años	
	3. Ingreso y Liquidación de Divisas	
11.	<u>Reglamentaciones y Políticas Comerciales</u>	27
	1. Restricciones de Exportación	
	2. Restricciones de Importación	
	3. Derechos Aduaneros	
	4. Derecho de Propiedad	
12.	<u>Documentos Requeridos en la Aduana</u>	29
	1. Documentos Requeridos	
	2. Ingreso de Muestras	
13.	<u>Conclusiones</u>	30
14.	<u>Referencias</u>	31

1. Resumen

En el presente trabajo, se plantea una presupuesta de exportación de amoblamientos de cocina de algarrobo de Argentina a Estados Unidos. El objetivo de este análisis es destacar los elementos más importantes de la operación de tal proyecto, teniendo en cuenta que la profundización de cada tema llevaría bastante más tiempo e investigación. El estudio plantea que la exportación de muebles en algarrobo para cocina, tendrá éxito en el mercado estadounidense por causa de varios factores. El entorno del mercado de destino muestra una demanda cada vez más fuerte por muebles de estilo importados, más bien cuando se los fabrican en países en desarrollo, que tienen los tipos de cambios y factores de capital favorables para la exportación de los mismos.

Los desafíos que presentan al exportador son varios, entre ellos es la competencia internacional, particularmente por parte de los países Asiáticos. Otro desafío importante es la cadena logística, la cual suele ser un proceso costoso al tratarse de la consolidación, abastecimiento, manejo, y flete de contenedores vía transporte marítimo. Además, vale mencionar que asociarse con los canales de distribución adecuados en el mercado estadounidense es imprescindible para optimizar las oportunidades alcanzar las ganancias esperadas.

A pesar de los desafíos presentes, este estudio recomienda medidas para superarlos no olvidando la demanda creciente dentro del mercado mobiliario para las importaciones de muebles estilizados hecho en madera autóctona, duradera y de precios competitivos.

2. Hipótesis

La exportación de amoblamientos rústicos de algarrobo de origen argentino a Estados Unidos es un negocio rentable dado los indicadores positivos presentes en el mercado mobiliario y las tendencias macroeconómicas. Tomando en consideración los desafíos que presenta el comercio de muebles internacional, el éxito de la exportación de muebles de madera de su posicionamiento frente a la competencia internacional, adoptando una estrategia de diferenciar un producto novedoso con mayor calidad al bajo costo.

Los muebles de madera importados ya están en demanda creciente en los Estados Unidos, haciendo que el exportador de muebles en algarrobo tendrá un negocio rentable siempre que cuente con proveedores e importadores adecuados y un sistema logístico eficiente.

3. Sector Muebles de Madera Estadounidense

Estados Unidos es el primer mercado mundial en muebles de madera en cuanto a ventas internas anuales, que superaron un \$41 mil millones USD en 2004.¹ La fabricación de todos tipos de muebles de madera, especialmente los de alta gama, generalmente se centra en la zona Noroeste de Estados Unidos dado los recursos naturales que se encuentran en la región. En Carolina del Norte, también hay una oferta importante de muebles de madera pero de menor calidad y de tipos estandarizados. En cuanto a los muebles de cocina, los siguientes gráficos indican los principales estados productores.

Luego veremos que cuando se trata de la exportación de muebles a los Estados Unidos, es conveniente enfocar las ventas hacia la zona Noreste donde carece del clima óptimo para la producción de madera y sus subproductos. En las siguientes del proyecto, se desarrolla la oferta y la demanda actual del mercado de muebles de madera de cocina.

1. Oferta de Muebles de Madera para Cocinas

a) Producción Local

Los estados de mayor producción de muebles de cocina son Ohio (10,8%) y California (9,9%). En Ohio se radican productores de gran tamaño (sólo el 3,5% de los fabricantes), siendo California un Estado de productores pequeños (el 12,1% del total). También se destacan pero en menor medida Pennsylvania, Texas e Indiana.

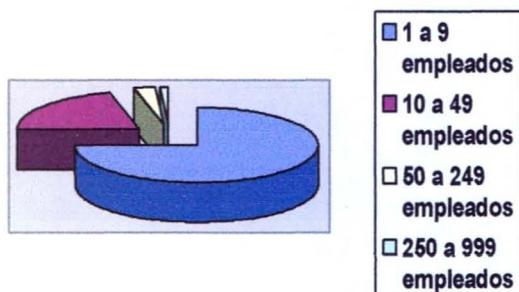
Estado	Producción (Miles de \$US)	% de la producción de muebles en total	Establecimientos	% de los Fabricantes de muebles en total	Empleados	% de los Empleados en total
Ohio	\$1.520	10,8%	335	3,5	8.160	6,5%
California	\$1.392	9,9%	1.159	12,1%	14.032	11,1%
Pennsylvania	\$1.016	7,2%	373	3,9%	8.748	6,9%
Texas	\$1.007	7,1%	495	5,2%	10.644	8,4%
Indiana	\$978	6,9%	208	2,2%	6.547	5,2%
Resto	\$8.190	58,1%	6.987	73,1%	78.077	61,9%
Total	\$14.102	100%	9.557	100%	126.208	100%

Para el caso de los muebles de cocina, el total de establecimientos, a nivel nacional, era en el año 2002 de 9.557, y ocupaban un poco más de 126 mil empleados para producir por valor de \$14.100 millones de dólares.

Al igual que en el resto de las otras ramas de producción de muebles, la mayor parte de los fabricantes de muebles de cocina en Estados Unidos son de tamaño pequeño, donde casi el 76% de los productores tienen entre 1 y 9 empleados.

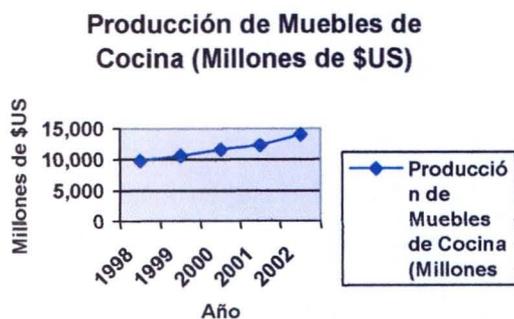
¹ Estudio Muebles de Madera/Mercado Estadounidense. Pro Argentina. 2005. pg5

Cuadro 2: Fabricantes de Muebles de Cocina, Por Cantidad de Empleados
Fuente: US Census Bureau, 2002



Se puede observar en el cuadro siguiente que la producción de muebles de cocina tiene un ascenso continuo desde 1998, cuando se fabricó por valor de 9.805 millones de dólares. En el año 2002, el valor producido llegó a 14.100 millones de dólares con un incremento entre ambos años de casi el 45%.

Cuadro 3: Producción de Muebles de Cocina
Fuente: US Census Bureau, 2002



Sin embargo, este crecimiento no necesariamente significa una menor oportunidad para importadores. El *consumo aparente* (lo producido nacionalmente más lo importado, menos lo exportado) de muebles de madera de gabinetes de cocina, por ejemplo, ha ido creciendo constantemente desde 1998 al año 2002.

b) Producción de Algarrobo

Aunque se encuentre la producción de algarrobo en crecimiento en algunos Estados como California, Arizona, New México, y Florida, el uso actual de la algarroba se limita a la producción papelera y mayormente a la producción de goma derivada de las semillas del algarrobo. De hecho, los esfuerzos hoy se dedican al aumentar la producción de la goma de algarrobo dado su alta potencial en generar productos de valor agregado desde aditivos alimentarios (substitutos para la harina, substitutos para la cacao, confiterías, productos

dietéticas) hasta productos farmacéuticos. De menor medida, se fabrican artesanías y adornos para el hogar en Arizona, por ejemplo.

Si bien en California, los árboles están usados como decoración por las zonas urbanas², en Arizona se los usan para la producción de muebles. Sin embargo, tiene una producción mínima, haciéndose un producto poco conocido y por lo tanto en baja demanda dentro del mercado. Maderas del parejo calidad como la caoba, el castaño y el nogal entre otras, son más reconocidos y por consecuencia las que están en mayor demanda. El mercado estadounidense todavía no ha aprovechado al máximo el algarrobo local para la fabricación de muebles y es por esto, que los amoblamientos en algarrobo ofrecen una oportunidad de ingresar al mercado estadounidense.

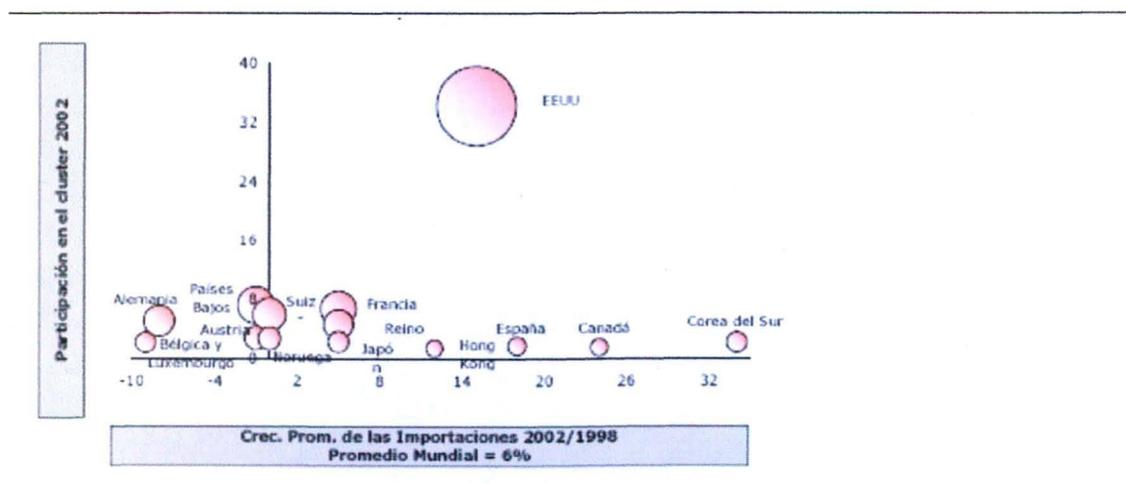
c) Mercado Externo

La producción y consumo estadounidense de muebles de madera en general se encuentra en pleno crecimiento. La producción nacional, a pesar de contar con una industria desarrollada, no logra satisfacer la demanda interna lo que permitiría que parte del mercado sea capturado por exportadores de muebles del exterior, tanto los de estilo como los estandarizados. En 2004, las importaciones de muebles para el hogar llegaron a un estimado de unos \$12,000 USD.

Asimismo Estados Unidos, es el principal importador mundial de muebles de madera en general. Los países que ocupan segundo y tercer en nivel de importaciones son Alemania y Reino Unido respectivamente.

En cuanto a la importación de muebles de madera de cocina Estados Unidos es el principal importador mundial al concentrar el 34,2% del total mundial, seguido por Los Países Bajos (7,3%) y Francia (6,8%). La demanda de EEUU se enfoca principalmente en gabinetes para cocina diseñados para su instalación permanente, abastecidos principalmente por Canadá.

Cuadro 4: Dinámica de los Principales Demandantes Mundiales de Muebles de Madera para Cocinas³
Fuente: CCI



² Battle, Tous. 1997. p28.

³ www.argentinatradenet.com.ar

d) Importaciones Estadounidenses de origen Argentino

Estados Unidos es, al mismo tiempo, uno de los principales compradores de las exportaciones argentinas, y la tendencia creciente de las importaciones de EEUU resulta ventajosa para la industria argentina, ya que aproximadamente el 44% de los envíos de muebles de madera se dirige a ese país. En 2004, Argentina no se posicionó como un principal exportador de muebles de cocina hacia Estados Unidos, registrando un total de \$33.871 USD.⁴ Actualmente, el consumo de los Estados Unidos está abastecido por tres proveedores principales siendo estos China, Canadá e Italia. Sin embargo los muebles de madera de cocina de Argentina es un sector con potencial de crecimiento debido a sus precios favorables, alta calidad, y sus propiedades particulares en relación a los principales exportadores.

A nivel estatal, California, Nueva York y Michigan concentran alrededor de la mitad de importaciones de todos muebles de madera, participando del 25,3%, 17,4% y 7,1%, respectivamente. Como el mercado de Estados Unidos es muy amplio, es recomendable focalizarse en algún Estado o gran ciudad como inicio de la actividad exportadora. Nueva York es el primer Estado importador de muebles de madera de cocina de Argentina, con una cifra de \$232 millones USD en el año 2003.⁵ Vale mencionar que las tiendas especializadas en Nueva York son las principales importadores de muebles de cocina.

Cuadro 5: Mayores Estados Importadores, 2003

Fuente: US Department of Commerce

Muebles de Madera para Cocina

Estado	Millones de USD
New York	232
Michigan	167
North Dakota	113
California	96
Vermont	67
Total	911

e) Competencia Internacional

La competencia a afrontar será fundamentalmente la de los fabricantes locales, aunque también se encontrará mucha oferta de mobiliario asiático, primariamente China y el Sudeste Asiático en muebles étnicos, así como una fuerte competencia italiana en muebles de alta calidad y diseño moderno.

⁴ www.mincetur.gob.pe

⁵ Estudio Pro Argentina. 2005.

2. Demanda

a) Segmentación demográfica

La mayoría de los potenciales consumidores de muebles importados se ubican entre los ingresos bajos y medios y consumen una amplia gama de estilos.

- Parejas Jóvenes (25-40 años), es un grupo sensible a las modas. Muchos de ellos interesados en contar con un estilo único y particular.
- Padres de mediana edad (35-55 años), son el mayor grupo de consumidores que cuenta con un rápido crecimiento. Pasan mucho tiempo en sus casas y sus muebles resultan de importancia. Prefieren muebles contemporáneos que se adapten fácilmente a sus necesidades.

b) Segmentación por Estilo

La demanda para los muebles de diseño, incluye los étnicos y rústicos. La denominación de “muebles étnicos” hace referencia a toda clase de muebles “exóticos” de países en desarrollo, en estilos que van desde lo clásico hasta lo contemporáneo. Es importante que los muebles mantengan su autenticidad de origen para mantener su carácter diferencial.

Es menester mencionar que los países asiáticos tienen gran habilidad en la copia de diseños, imitando los nuevos estilos europeos a precios inferiores basándose en una mano de obra barata. La producción Argentina también cuenta con bajos costos de mano de obra pero no esta en condiciones de competir con los de los países asiáticos. Por este motivo Argentina debería enfocar su estrategia de competencia a través de la diferenciación de sus productos basándose en calidad y estilo.

4. Producto

1. Definición:

Los amoblamientos de diseño (étnicos y rústicos) de cocina de madera algarrobo de origen Argentino. La línea de productos brinda piezas de madera macizas, elaborados en tamaño estándar y a medida. Dicha línea incluyen:

- ✓ Alacenas
- ✓ Bajo mesadas
- ✓ Cajoneras
- ✓ Escoberos

2. Valor Distintivo para el Consumidor:

a) Costos:

La exportación de muebles de algarrobo le permite disfrutar un producto superior a un costo competitivo.

b) Calidad:

Como veremos en el ítem 6, el algarrobo (*Ceratonía Siliqua*) es una especie de árbol que brinda una madera de alta calidad, con propiedades iguales a las maderas duras tradicionalmente usado en la fabricación de muebles como el nogal o la caoba. La elaboración cuenta con piezas macizas, que mejoran la calidad dentro del sector de muebles de madera.

c) Materiales:

Las plantaciones de algarrobo generalmente crecen en temperaturas altas con moderados niveles de sequía, similares temperaturas que favorecen al crecimiento de los naranjos. Por lo tanto, las regiones más aptas para su mejor crecimiento son las zonas australes de California, Arizona, New México y Florida.

El algarrobo, *Ceratonía siliqua L.* es nativo del Gran Chaco, una de las principales regiones geográficas en Sudamérica que se extiende por parte de la Argentina, Paraguay, Brasil y Bolivia.

El árbol brinda una calidad excepcional, dureza, y variedad de colores que lo convierte en un material exótico para introducirse a los mercados extranjeros. El algarrobo, dentro de las especies de maderas denominadas duras, es una de las que combina menor peso específico, mayor dureza, menor elasticidad, y menor deformación por eliminación de agua con respecto a otras dentro de esta categoría.⁶ Esto ha sido comprobado mediante estudios realizados por distintas universidades del país, y por supuesto, por el uso

6

extendido de este material en la fabricación de muebles finos y rústicos no solo para hogares sino también para oficinas, countries y camping, partes para maquinarias, y artesanías.

Si la madera de algarrobo no se expone a ningún agente externo como excesiva luz, humedad o temperatura capaces de producir algún daño, su vida útil se extenderá pudiendo alcanzar los 300 años en perfecto estado de conservación, destacándose por sobre las propiedades del nogal y la madera de caoba.

3. Fabricantes

Como el presente estudio pretende analizar la factibilidad de una empresa exportadora y no productora, al iniciar el emprendimiento, se comprará los muebles de 2 fabricantes bien posicionados con una línea extensiva de muebles de cocina en algarrobo; el Centro del Algarrobo y Mader-Vent S.A., ambos localizados en Buenos Aires.

Centro del Algarrobo <i>Panamericana 3233 Av. Cabildo 4600 Av. Corrientes 3400 Capital Federal, Buenos Aires</i>	-muebles rústicos de algarrobo de alta calidad - variedad de estilos de amoblamientos
Mader Vent S.A. <i>Con. Gral. Belgrano y Calle 856, Quilmas O. 1881 Buenos Aires</i>	- se encuentra dotada de tecnología de avanzada, italiana, alemana, belga y nacional

Figura 1: Amoblamiento de Cocina (Ejemplo MADER VENT S.A.)

Fuente: www.madervent.com.ar

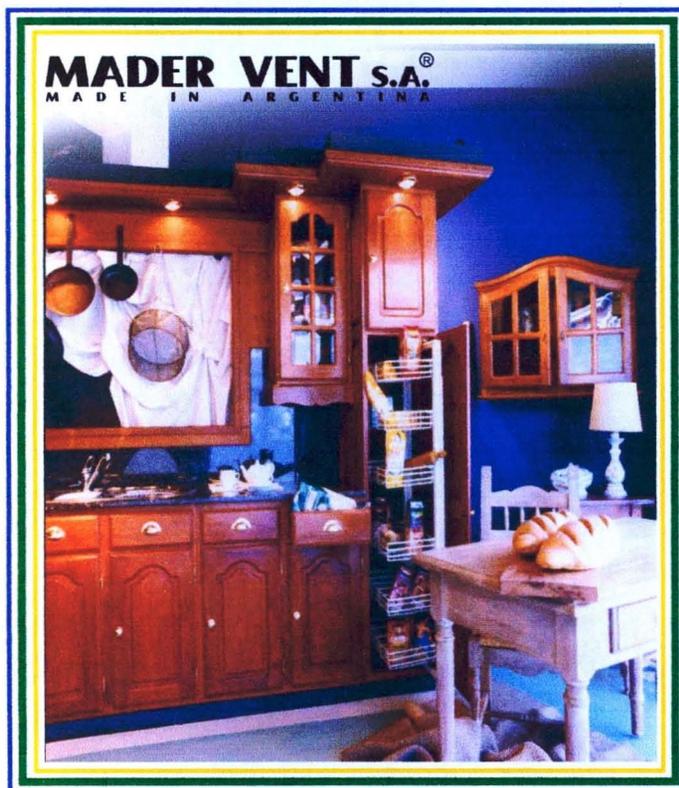
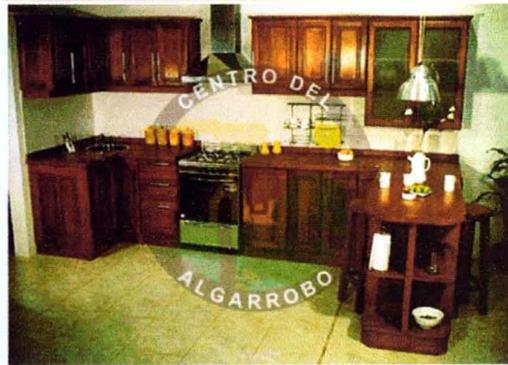
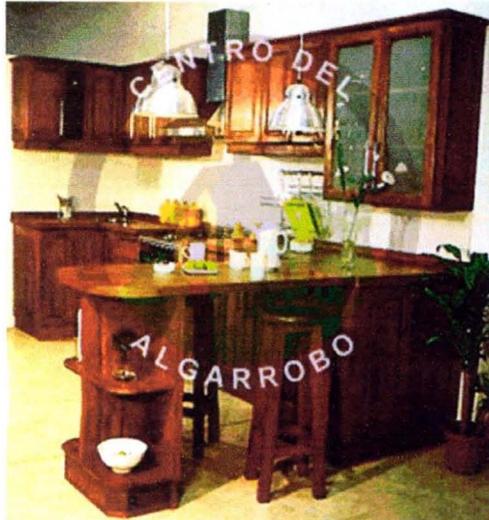


Figura 2: Amoblamiento de Cocina (Ejemplos Centro del Algarrobo)

Fuente: www.centrodelaalgarrobo.com



4. Precios

En el siguiente cuadro, se ven los precios por los módulos estándar, basado en un promedio de precios ofrecidos por ambos fabricantes de muebles en algarrobo.⁷ Es importante destacar que hay dos tipos de precios, uno estándar y otro que cuenta con un recargo de 30% para pedidos “a medida”. Generalmente los pedidos son de muebles a medida, valor que puede apreciarse, en la última columna del cuadro posterior. Luego, en la sección de análisis de la estructura de los precios, veremos con más detalle los costos adicionales que se requiere tomar en consideración para llegar al precio de exportación.

TIPO DE MUEBLE	DIMENSIONES ESTÁNDAR (M)	PRECIO ESTANDARD	30% RECARGO- MUEBLES A MEDIDA	PRECIO AL COMERCIANTE EXPORTADOR (\$ PESOS)
<i>Alacena</i>	,60 x ,40	100	30	\$ 130.00
<i>Alacena</i>	,60 x ,45	130	39	\$ 169.00
<i>Alacena</i>	,80 x ,65	185	55.5	\$ 240.50
<i>Alacena Esquinero</i>		160	48	\$ 208.00
<i>Alacena Esquinero</i>		300	90	\$ 390.00
<i>Bodega Alacena</i>		145	43.5	\$ 188.50
<i>Escobero</i>		520	156	\$ 676.00
<i>Bajo Mesada</i>	,40 x ,80	135	40.5	\$ 175.50
<i>Bajo Mesada</i>	,60 x ,80	200	60	\$ 260.00
<i>Bajo Mesada</i>	,80 x ,80	250	75	\$ 325.00
<i>Bajo Esquinero</i>		135	40.5	\$ 175.50
<i>Bajo Esquinero</i>		250	75	\$ 325.00
<i>Cajonera</i>	,40 x ,80	240	72	\$ 312.00
<i>Cajonera</i>	,60 x ,80	330	99	\$ 429.00

⁷ Correo electrónico. Sergio F. De la Cruz. Mader-Vent S.A.

5. Características generales del Emprendimiento

La exportación se realizara por cuenta del comerciante exportador que compra muebles fabricados localmente. El emprendimiento se trata de la compra de muebles de empresas locales que fabrican muebles de algarrobo rustico para la cocina con el objetivo inicial de exportar a importadores en la región Noreste de Estados Unidos, pretendiendo de realizar la mayoría de las ventas en Nueva York.

1. Misión:

Ofrecer al mercado estadounidense la mejor relación calidad-precio en muebles de algarroba de cocina hecho en Argentina.

2. Objetivo General:

Ofrecerle al consumidor una alternativa diferente en diseños y material de amoblamientos de cocina a precios competitivos y accesibles.

3. Objetivo Específicos:

- plantear precios competitivos a escala internacional
- contar con una rápida entrega, buen embalaje, y normas de calidad
- Exportar muebles de algarrobo para la cocina a Estados Unidos, con un margen de ganancia de 15% en el primer año de ventas.
- Establecer relaciones estables con importadores/distribuidores y agentes en la zona Noreste y en otros partes.

4. Objetivos al Largo Plazo:

- Establecer y desarrollar canales de distribución con minoristas, tiendas especializadas y demás canales de distribución
- Aumentar tasa de ventas por un 5% anual a partir del primer año de ventas

5. Responsabilidades del Comerciante Exportador:

El comerciante exportador compra la mercadería directamente de los fabricantes de acuerdo con sus especificaciones, tomando posesión de los bienes o titularidad sobre los mismos. El comerciante exportador deberá contar con contactos en el extranjero ya sean mayoristas o minoristas, a través de los cuales los bienes serán vendidos asumiendo estos los riesgos de vender bajo su propio nombre. Su compensación consiste en un porcentaje de sobreprecio que se basara en las posibilidades que ofrezca el mercado.⁸

⁸ Subash, Jain. Canales de Distribución Internacional.

El servicio emprendido del Comerciante Exportador, por si mismo o mediante la contratación de terceros, incluiría el siguiente:

- Compra local y reventa internacional
- Servicios de fletes y seguros internos.
- Servicios de custodia.
- exportación directa
- Embalaje, carga, descarga, manipuleo
- Abastecimiento en Terminal de Cargas-alquiler depósito
- Contratar Despachante de Aduana y Agentes de Carga
- Servicios de fletes y seguros internacional

La ventaja de ser una empresa solo exportadora es poder focalizar su estructura hacia el desarrollo de relaciones directas con importadores o distribuidores en el mercado de destino. Los importadores nacionales generalmente tienen mayor conocimiento del mercado extranjero con mayor capacidad de herramientas de marketing a las tiendas minoristas.

Si bien aquellos empresas fabricantes y/o exportadores de muebles son competidores, es muy probable que pagaran altos costos para introducir su mercadería en los mercados internacionales.

6. Secuencia de Exportación

1. Decisión y Preparación: La decisión de exportar los muebles de algarrobo puede fundarse en la existencia de ventajas competitivas y ventajas comparativas con respecto al mercado estadounidense.
2. Elegir Fabricantes de Muebles de Algarrobo: En la etapa inicial, es conveniente trabajar con pocos proveedores, por ejemplo 2 fabricantes de muebles de algarrobo. Los factores determinantes pueden incluir las empresas con una amplia línea de producto, costos bajos, con un buen posicionamiento en el mercado local. Además, tener en cuenta aquellos fabricantes que tienen su propio departamento de ventas al exterior.
3. Comercialización: Comprar muestras para mandar al exterior. Elegir una feria de comercialización importante en la región determinada (en este caso, el Noreste de Estados Unidos).
4. Canales de Distribución: Elegir un Importador ubicado en la región destinataria que cuente con capacidad de obtener ganancias superiores que los demás en la región. Establecer objetivos afines entre el exportador y el distribuidor en cuanto al crecimiento anual de ventas.
5. Secuencia de Pedidos: Importador → Exportador en Argentina → Fabricantes.

6. Logística: El exportador realiza el packaging, transporte interno, etc., hasta el depósito donde se abastecería la mercadería y cargar los contenedores según el volumen de los pedidos solicitados.
7. Documentos de exportación: El exportador asegurará la confección y emisión de los documentos requeridos para embarcar la mercadería. Tales documentos deben ser confeccionados en inglés. Lista de Empaque, Factura Comercial, Carta de Embarque, Certificado de Origen, Certificados emitidos por Organismos Extra Aduaneros. Además, contratará el despachante de aduanas para facilitar los tramites del embarque.
8. Pagos: Servicios de transporte, derechos aduaneros, gastos bancarios, etc.
9. Cobros: Carta de Crédito confirmada, Estímulos Promocionales, reintegros, Devolución de I.V.A a los exportadores.

6. Análisis FODA: Amoblamiento rústico de algarroba para la cocina

Las características propias del emprendimiento junto con los indicadores macroeconómicos nos ayudarán a analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del presente emprendimiento.

Fortalezas:

- producto original y típico, aspectos que valorizaran el producto en mercado mobiliario de EEUU
- material autóctono de argentina, duradero e ideal para hacer muebles
- gran capacidad de producción forestal del país y disponibilidad de tierras aptas para la producción a escala con precios competitivos.
- precio competitivo del producto frente la producción nacional estadounidense.
- ventajas competitivas: modelos y diseños particulares.
- siendo comerciante exportador, cuenta con pocos riesgos y baja inversión

Oportunidades:

- el mercado estadounidense valora el diseño, y el estilo “rústico”
- las ventajas comparativas (mano de obra, recursos naturales de madera)
- tendencia de consumir productos renovables/biodegradables
- mercado estadounidense en fuerte expansión
- tipo de cambio favorable

Debilidades:

- flete complejo y costoso hasta mercado de destino.
- los muebles en algarroba de origen argentina son poco reconocidos en el mercado norteamericano.
- De ser comerciante exportador, desconoce el precio final de venta

Amenazas:

- competencia de precios con países asiáticos. Practicas comerciales desleales
- competencia de calidad con Italia y Canadá
- Otros exportadores Argentinos: Aquellos fabricantes de muebles de algarroba que venden en el mercado local y exterior presentan una competencia fuerte. Ellos cuentan con un departamento propio de comercio exterior lo cual les permite acceder a los mercados internacionales con mayor facilidad.
- Competidores locales en mercado de destino: Producción y venta de muebles de algarrobo en California, Arizona y Florida.
- Fabricantes de muebles de otros tipos de madera
- Restricciones al comercio exterior por razones ecológicas y ambientales.

7. Comercialización del Producto

1. Canales de Distribución en EEUU

Para los exportadores en Argentina, es recomendable utilizar canales de la exportación indirecta. Aunque se recomienda tener un representante/agente en Estados Unidos, ellos trabajan en base a comisiones, las cuales pueden sumar un monto elevado. Los siguientes canales representan otros métodos de distribución ideal para el comerciante exportador en Argentina:

a) Importadores/Distribuidores

La mayoría de los productos mobiliarios extranjeros entran en Estados Unidos vía importadores o distribuidores, por un lado, siendo el camino más aconsejable ya que ellos están familiarizados con los mercados locales. Existe una numerosa cantidad de importadores/distribuidores y su número sigue creciendo. Suelen establecer relaciones comerciales de larga duración, pero acompañadas de estrictas condiciones (exclusividad, diseño, calidad, términos, distribución, etc.)

b) Venta directa a los minoristas de gran tamaño

El obstáculo de los importadores y los distribuidores puede ser salvado mediante una alianza con los minoristas de gran tamaño del mueble. En general, los consumidores estadounidenses hacen el 42% de sus compras de muebles en las tiendas de muebles independientes, el 21% en almacenes de muebles de cadena y el 12% en tiendas por departamento. Además, es importante tener en cuenta que debido a la presión que tienen por distinguirse de sus competidores, necesitan productos únicos que no sean de fácil disponibilidad para los proveedores.

Por lo general, el fabricante y/o exportador argentino con bajos volúmenes de producción no podrá acceder directamente al minorista, y paga un mayor costo de intermediación trabajando mediante un importador en Estados Unidos y no utilizando canales en Argentina.

c) Ferias de muebles

La participación en ferias es muy ventajosa para exportadores que quieren incursionar en mercados internacionales. Es importante resaltar que al existir un gran número de ferias, el efecto resultante es contraproducente para la captación de importadores americanos que tienden de preferir las ferias de Milán o la de Colonia. Por lo tanto sería conveniente tener pensado una feria determinada, quizás en un lugar geográfico, capaz de atraer a los importadores. Las ferias comerciales en Estados Unidos se organizan por sector

Ferias Comerciales Destacados

International Contemporary Furniture Fair in New York.

d) Venta a través de diseñadores de interiores

Los diseñadores de interiores buscan muebles con diseños únicos, que nadie pueda encontrar con facilidad en otro lugar. El método del negocio es similar al empleado con los minoristas más grandes, aunque se puede obtener un precio más alto. Aunque generalmente, los diseñadores carecen de depósito, muchos hacen compras en pequeñas cantidades con pedidos frecuentes. La exhibición de productos en exposiciones o centros de diseño, tanto en nombre propio o por medio de importadores, es un camino apropiado para acceder a los diseñadores. Los centros de diseño que se encuentra en Nueva York:

New York Design Center
200 Lexington Avenue
New York, NY 10016

Las acciones directas de no usar intermediarios en el extranjero (participación en ferias, acuerdos con cadenas minoristas, diseñadores, etc.) tienden a bajar los márgenes de comercialización permitiendo llegar al precio mas bajo al público, con un mejor ingreso para la empresa exportadora. Sin embargo, estas relaciones directas llevan mucho tiempo hasta concretar el primer negocio y es por eso que sea cooperación entre distintos exportadores que aún siendo competidores en el mercado interno, se beneficiarán mutuamente de las acciones que realicen, en conjunto, en la profundización y ampliación del canal de distribución.

8. Transporte y Logística

1. Daños Principales

La principal forma de daño en el caso de los muebles de madera o de otros materiales, se refiere al siguiente:

- Roturas
- Golpes
- Rayaduras
- Abrasión
- Impresión (la transferencia de marcas desde el embalaje a la superficie del mueble terminado)
- Manchas
- Decoloraciones
- Daños por humedad o temperatura

2. Operación Eficiente

El transporte mediante cargas completas de contenedores conlleva mayores desembolsos que mediante cargas incompletas de contenedores. Existen operadores de depósito que consolidan los contenedores, cobrando un 14% del precio de venta, sin incluir el reparto interno, el cual tiene un costo aproximado de 1,8 USD -2,5 USD por milla. Por lo tanto, es recomendable tratar de combinar productos para realizar embarques más grandes, en vez de embarcar más frecuentemente cantidades pequeñas de producto.

Otros aspectos Fundamentales cuando se exportan:

- El uso de códigos de barras está ampliamente difundido en todo Estados Unidos, permitiendo que la distribución del producto pueda realizarse ágilmente. El importador requeriría usualmente que el código de barra este marcado en el exterior del embalaje para no tener que abrir los contenedores antes de su distribución.
- Usar contenedores de carga internacionales, cargados por el exportador
- Utilizar diseños de embalajes adaptados a las dimensiones del contenedor y usar pallets de medidas estándar, especialmente para muebles pesados de madera sólida.
- Contar con adecuado equipo para la manipulación de las cargas, adecuado almacén y mantenimiento, y entrenamiento del personal.

3. Secuencia de Embalaje



4. Tipos de Contenedores Utilizados

20' Standard

Dimensiones Internas: 5,9m x 2,34m

Capacidad: 18,3 (kg) x 33 m³

40' Standard

Dimensiones Internas: 12,03m x 2,34m

Capacidad: 26,480 (kg) x 67 m³

9. Análisis de Costos

1. Costo de una operación de exportación desde Buenos Aires hasta Nueva York

Normalmente, el exportador paga los gastos hasta el puerto de embarque (precio FOB) y el comprador americano paga los gastos de flete, seguro, y transporte interno hasta el punto de venta. En nuestro caso, se venderá precio CIF para asegurar la llegada de la mercadería en condiciones.

Para que poder analizar los costos, nos conviene verlo separadamente:

- a) Costo para la Exportación (CpE)
- b) Precio FOB
- c) Precio CIF

Valor FOB + seguro + flete internacional

a) Costo para la Exportación (Punto de Origen Hasta Puerto de Embarque)

Para los cálculos que siguen, supongamos el siguiente:

- El monto total del pedido es de 15,000 U\$D. (Tipo de cambio 3:1)

TIPO DE MUEBLE	UNIDADES	PRECIO ESTANDARD	PRECIO (\$ PESOS)
Alacena	100	100	\$ 10.000
Alacena Esquinero	50	160	\$ 8.000
Alacena Esquinero	10	300	\$ 3.000
Bajo Mesada	20	200	\$ 4.000
Bajo Mesada	40	250	\$ 10.000
Bajo Esquinero	40	250	\$ 10.000
TOTAL			\$45,000

Ahora, habrá que incluir los costos del flete interno hasta el puerto de embarque para llegar al costo para la exportación.

CONCEPTO	HASTA EL PUERTO DE EMBARQUE (U\$D)
Flete Interno	
CNT (Comisión Nacional de Transporte, Tasa)	\$0
BAF (Recargo por aumento de combustible)	\$0
EIS (Recargo por desequilibrio entre entrada y salida de containers en el puerto)	\$300
PSS (Recargo por temporada de mucho tráfico)	\$0
THC (Costo de manipulación del container en la Terminal)	\$140
<i>Total Flete Interno</i>	\$440
Precio total del Pedido	\$15,000
Costo para la Exportación	\$15,440

b) Precio FOB

Antes de llegar al precio CIF, hay que calcular el valor FOB utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{FOB} = \frac{\text{Costo de Exportación}}{1 + \text{Reintegro} - \text{Gastos} - \text{Utilidad}}$$

Reintegro= devolución de los tributos de exportación por parte del Estado (6%)

Gastos=

- Gastos bancarios (apertura de una carta de crédito, gastos de liquidar las divisas) (2%)
- Gastos aduaneros (1,5%)
- Gasto derecho de exportación (5,0%)

$$\text{Valor FOB} = \frac{15.440 \text{ U\$D}}{1 + (.06) - (.02) - (.015) - (.05) - (.15)} = \underline{\underline{18.715,15 \text{ U\$D}}}$$

Ahora que tenemos el valor FOB, se puede analizar los costos adicionales que están basados sobre el mismo. Abajo figuran los costos, además el flete interno, que se trata la exportación de muebles de madera desde Argentina hasta el puerto de embarque en Estados Unidos.

CONCEPTO	PORCENTAJE	MONTO (U\$D)	OBSERVACIONES
Costo para la Exportación (CpE)	--	\$15.440	Costo de proceso productivo más el flete interno.
Valor FOB	--	\$18.715,15	Valor de la mercadería hasta puerto de embarque.
Honorario Despachante	1,5% s/FOB	\$280,73	
Derecho de X ⁹	5% s/FOB	\$935,76	Varían entre 5-20%, según la posición arancelaria.
Reintegro de X ¹⁰	6% s/FOB	\$1122,91	Varían entre 5-20%, según la posición arancelaria.
Seguro	1% s/FOB	\$187,15	
Gastos Bancarios	2% s/FOB	\$374,30	Varían entre 1-2%, según el banco y los servicios utilizados
Utilidad	15% s/FOB	\$2807,27	Determinado según costos fijos del emprendimiento y margen de ganancia esperado.

c) Precio CIF

Al comerciante exportador, los gastos adicionales se toman en consideración para poder calcular el valor CIF, lo cual consiste en el valor FOB más el costo del seguro y el costo del flete internacional. Aunque vendemos a precio CIF, se grava el derecho de exportación sobre el valor FOB.

CONCEPTO	MONTO (U\$D)
Valor FOB	\$ 18715,15
Flete Contenedor 40' Estándar	\$ 4,250
Seguro	\$187,15
Valor CIF o Precio por Pagar	\$ 23.152,30

⁹ Pro Argentina. 2005. p96

¹⁰ Pro Argentina. 2005. p96

2. Costos de una Operación de Importación

Más allá del precio pagado por el importador, al comerciante exportador también le serviría saber los costos de una importación hasta Nueva York, Estados Unidos.

Concepto	Lugar de Cobranza	Porcentaje o Monto	Observaciones
Derechos de M	Aduanas EEUU	0%	
Harbour Maintenance Fee*	TIC EEUU	,125% s/FOB	
Merchandise Processing Fee*	TIC EEUU	,21%	Mínimo \$25 Máximo \$485
Gastos Bancarios		--	
Honorarios por mantenimiento de puerto pagaderos a la aduana EEUU	TIC EEUU	,125%	
Honorarios por derecho al uso de la terminal	TIC EEUU	Contenedor de 40pies: \$US450-525 20 pies: USD \$350-380	
Honorarios Despachante	Aduanas EEUU	\$150-\$295 vía marítima	
Formulario AMS	Aduanas EEUU	USD 30,00	
Impuesto interno a las ventas**	Punto de venta	8,25% (NY)	

** MPF y HPF*

La importación de muebles a EEUU desde Argentina no sufre tasas ni gravámenes de importación así como tampoco cuotas o cupos por cantidades, aunque el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos carga un ,21% sobre el valor FOB de la mercadería por "merchandise processing fee" (MPF) con un máximo de \$ 485 USD además de un ,125% del valor de las importaciones por mantenimiento en puerto, "harbour maintenance fee" (HMF), si el producto ingresa vía marítima.

*** Impuestos Internos*

A todos los bienes importados, se les otorga el mismo tratamiento impositivo que a un producto nacional. Al ser un país federal, los impuestos internos varían por Estado. En este caso, se pretende de exportar al Estado de Nueva York, en lo cual se grava un impuesto de 8,25% del precio de venta final.

3. Estructura de Precios Para el Importador

Ya hemos determinado el precio pagado al importar un pedido de muebles valorado a USD 15000, sin embargo, el importador cuenta con los costos en el cuadro anterior mas los gastos del flete interno a la punta de venta.

Calculo del Precio Para el Importador¹¹

Concepto	% del precio pagado (aprox.)	Mínimo	Máximo
<i>Monto del Pedido</i>		15,000	15,000
<i>Costo para la exportación</i>		15,440	15,440
<i>Valor FOB</i>		18715,15	18715,15
<i>Valor CIF</i>		23152,30	23152,30
Costos flete interno en país de destino	15-30% s/CIF	3472,85	6945,69
Importadores/Mayoristas Margen	20-35%	5325,14	10534,3
Margen Minoristas	40-80%	10650,28	32505,04
Precio Consumidor Final		42600,57	73137,33
Índice Precio Consumidor		1,84	3,16

El importador remarca el precio entre un 15% y un 30%, dependiendo de cuantos pasos tenga la cadena de distribución hasta el consumidor final, el valor se incrementará entre un 80% y 120% más, dependiendo en el impuesto estadual.

Al respecto a los precios al consumidor final, vale mencionar que la dispersión es enorme, dependiendo de múltiples factores, entre ellos el tipo de vendedor/de canal y la localización geográfica. Sin embargo, como regla general, dado las condiciones del tipo de cambio entre Argentina y Estados Unidos, puede decirse que los muebles de estilo y de diseño, tienen un valor de venta al público en dólares que esta entre 2,5 y 3,5 veces el precio de venta al público en la Argentina. En cambio, de los muebles estandarizados la diferencia es menor.

¹¹ Pro Argentina 2005. p78

10. Financiamiento

En los cuadros posteriores, se puede apreciar los costos del año inicial y el flujo de caja durante una operación de 5 años.

1. Flujo de Caja Start-Up

FLUJO de CAJA START-UP (U\$D)	Año 0 (Start-Up)
Ingresos	
Patrimonio Personal	\$ 65,000.00
Pasivos a largo plazo	\$ -
Egresos	
Asuntos legales	\$ 5,000.00
Librería	\$ 500.00
Seguro	\$ 4,000.00
Activos a largo plazo	\$ 10,000.00
Alquiler Oficina	\$ 6,000.00
Viajes de Negocio	\$ 4,000.00
Comunicación	\$ 1,000.00
Alquiler Deposito	\$ 5,000.00
Cuentas por Pagar	\$ 10,000.00
Envío de Muestras	\$ 5,000.00
<i>Total Egresado</i>	\$ 50,500.00
Resultado	\$ 14,500.00

2. Flujo de Caja- 5 años

	FLUJO de CAJA (U\$D)				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$65,000.00	\$ 14,500.00	\$ 20,546.05	\$ 22,221.89	\$25,556.53
Ventas	\$ -	\$ -			
	\$23,152	\$ 23,152.00			
	\$25,457	\$ 25,457.00			
		\$ 48,609.30	\$ 48,609.30	\$ 51,039.77	\$53,591.75
*5% anual tasa de crecimiento de ventas			\$ 2,430.47	\$ 2,551.99	\$ 2,679.59
Total Ventas		\$ 48,609.30	\$ 51,039.77	\$ 53,591.75	\$56,271.34
<i>Total Ingresos</i>		\$ 63,109.30	\$ 71,585.81	\$ 75,813.65	\$81,827.87
Egresos					
Expensas Start-Up	\$50,500.00				
Expensas Oficina		\$ 50,500.00			
Activos de Largo Plazo		\$ (10,000.00)			
Viajes de Negocio		\$ (4,000.00)			
Envíos de Muestras		\$ (5,000.00)			
<i>Total Expensas Oficina</i>		\$ 31,500.00	\$ 31,500.00	\$ 31,500.00	\$31,500.00
<i>Ganancias Netas</i>		\$ 31,609.30	\$ 40,085.81	\$ 44,313.65	\$50,327.87
Monto Imponible (Total ventas anual)		\$ 48,609.30	\$ 51,039.77	\$ 53,591.75	\$56,271.34
Impuesto a Ganancias (35%)		\$ 11,063.26	\$ 17,863.92	\$ 18,757.11	\$19,694.97
Resultados	\$14,500.00	\$ 20,546.05	\$ 22,221.89	\$ 25,556.53	\$30,632.90

3. Ingreso y Liquidación de Divisas

A septiembre de 2006, los exportadores deberán ingresar al sistema financiero los fondos provenientes de las operaciones de exportación entre 60 y 360 días corridos contados a partir de la fecha en que se haya efectivizado el embarque. Adicionalmente a los plazos establecidos, se dispondrá de 120 días hábiles para la concretar la liquidación de las divisas en el mercado de cambios. La reglamentación cambiaria se puede modificar substancialmente, por lo cual será necesario revisar este aspecto en la oportunidad de cada exportación.

11. Reglamentaciones y Políticas Comerciales

1. Restricciones de exportación

Ejemplares vivos o muertos o de cualquier parte de ellos, de las especies autóctonas incluidas en el Apéndice I del CITES son Alerce, Cedro de la Cordillera y Pino del Cerro. El Apéndice II del mismo documento destaca aquellos que enfrentan invenciones a la exportación como las especies Cactaceae, Euphorbia., y Orchidaceae.

2. Restricciones de Importación -Especies de Madera en Peligro de Extinción

Hay restricciones para la importación de ciertas maderas, con probabilidades de trabar la importación de los muebles hechos con ellas. El comercio internacional de madera y productos de madera está contribuyendo al daño de numerosas especies de árboles. Por lo tanto, el comercio de madera y productos de madera de aquellos árboles amenizados está regulado por la Convención para Comercio Internacional de Especies en Peligro (CCIEP). El algarrobo no se encuentra en el listado de especies con restricciones al ingreso a Estados Unidos, que se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro 6: Especies Con Restricciones de Ingreso

Fuente: CCIEP

Afrormosia, Ajo, Alani, Alerce, árbol del Barril, Mahogany, Bariaco, Boojum Tree, Palo de Rosa Brasileiro, Mahogany Caribeño, Castano (Chicote), Cabana (Honduras o Costa Pacifico Mahogany), Cobana Negra, Commoner Lignum Vitae, Cristobal, Florida Torrey, Gavilan, Granadillo, Guatemala Fir (Pinabete), Guayacan, Hinckley's Oak (Hollywood Lignum Vitae), Money-Puzzle Tree, Monteromo, Palo Colorado, Palo de Jazmín, Palo de Ramon, Puerto Ricam Mana, Cipres Santa Cruz, Vahis Boxwood, Virginia Roud-leaf Birch.

3. Derechos aduaneros

Aranceles

Ninguno

Restricciones no arancelarias (contingentes, etc.)

Ninguno

Practicas de Competencia Desleal: El Caso China y el Dumping

Recientemente, el American Furniture Manufacturers Committee for Legal Trade y el Furniture Retail Group han presentado una petición ante el US Department of Comerse para que estudie la existencia de dumping y se impongan aranceles de entre 158% y 440% a los muebles chinos de dormitorio, acusados de entrar al mercado americano a precios artificialmente bajos. Es posible que muebles manufacturados en Malasia o Vietnam sufran acusaciones similares.

4. Derechos de propiedad

En general no existen patentes sobre el mobiliario común. La diferenciación se da a través del diseño, el cual no tiene propiedad en el caso de los muebles. Aunque no es una situación común, si los muebles tiene marca, hay que corroborar que la misma no este ya registrada en Estados Unidos por otra persona jurídica.

12. Documentos Requeridos en la Aduana

Cuando la mercancía llega a los Estados Unidos por lo general se contrata a un corredor o despachante de aduanas para hacer la declaración reglamentaria de aduanas (*Formal Entry*), si el valor de la mercancía es de más de \$2000 US. En algunos casos, aún cuando el valor sea menor, también se requiere este trámite.

1. Los documentos exigidos para la entrada son:

1. Manifiesto de entrada (*Entry manifest-Customs Form 7533*). Lo completa la empresa transportista.
2. Permiso especial para despacho inmediato (*Application and Special Permit for Immediate Delivery-Customs Form 3461*). Lo completa el despachante de aduanas cuando se realiza la declaración reglamentaria de aduanas (*Formal Entry*).
3. Factura Comercial (Commercial Invoice) o una factura pro forma cuando la factura comercial no puede ser producida. La ley arancelaria de los EEUU requiere que la factura comercial sea redactada en inglés y que se figuren:
 - Puerto de entrada al cual se destina la mercadería
 - Fecha, lugar y nombre del comprador y del vendedor, si la mercadería es para la venta, consignación o resulta del contrato de una venta.
 - Descripción detallada de la mercancía, incluyendo posición arancelaria, nombre, calidad, marcas, etc.
 - Cantidad en peso y medidas.
 - Precio de compra de cada artículo en la moneda de venta, en caso de venta o el valor de cada artículo en la moneda que normalmente se emplea en las operaciones de envíos en consignación.
 - Clase de moneda
 - Cargos y costos adicionales a los de la mercadería como flete, seguros, comisiones, etc.
 - Reintegros, rebajas y subvenciones que se reciban al exportarse la mercadería y país de origen.
 - Lista de bienes (*Parking List*), si corresponde.

2. Ingreso de Muestras

Si el valor de la muestra es de menos de \$2000 US, sólo hay que hacer una declaración informal (Informal Entry) e incluir que son muestras y si son para una feria comercial, el nombre de la misma.

13. Conclusiones

El mobiliario estandarizado encontrara fuertes dificultades por un lado la industria de Estados Unidos es fuerte y la competencia internacional basado en precios bajos también en muy dura. Aunque las empresas en Argentina no pueden comparar con los bajos costos de los países asiáticos, las medidas de anti-dumping impuestas por parte de Estados Unidos podrá dar los exportadores de muebles de madera una oportunidad de entrada. Sin embargo, ofrecer un producto novedoso con bajos costos no es tarea fácil. Cuando hablamos del transporte de piezas grandes de muebles de madera, contar con una operación de logística eficiente y de bajos costos es necesario para ser competitivo dentro del sector.

La estrategia competitiva recomendada a los exportadores es adoptar la alternativa de diferenciación del producto a través de diseño, calidad y de lograr regularidad y continuidad en la entrega de la producción.

Recomendaciones

Al iniciar el negocio, el exportador deberá contactar importadores estadounidenses enviándoles una presentación de su empresa (tamaño, proveedores/fabricantes potenciales, volumen de exportación, experiencia en exportación) y un sitio internet donde puedan visualizar el producto ofrecido. Es necesario que la propuesta se realice en inglés.

En la oferta, el exportador debería mencionar:

- El precio CIF
- Descripción exacta del producto (modelo, línea de productos en algarrobo, las medidas estándar)
- Descripción de las características particulares y practicas del algarrobo
- Embalaje utilizado

El mercado de los muebles de cocina muestra un mercado relativamente pequeño a los otros tipos, pero esto no excluye las posibilidades del exportador que puede brindar una madera particular a un bajo precio a un estado que actualmente cuenta con mayor importación de muebles argentinos, como Nueva York.

Referencias

Páginas de Web

<http://www.cafydma.org>

www.itc.gov

International Trade Commission

www.exportar.org.ar

www.proargentina.gov.ar

Muebles de Madera/Estados Unidos. Enero de 2005

www.argentinatradenet.com

Perfil de Mercado 2004. Consulado General y Centro de Promoción de la Republica Argentina en Los Ángeles.

http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf

www.worldfurnitureonline.com

www.furnituretoday.com

www.afnews.com

Asian Furniture News

Textos

Battle, I. y Tous, J. Promoting the Conservation of Underutilized and Neglected Crops. 17. Carob Tree. *Ceratonia siliqua* L. International Plant Genetic Resources Institute. 1997.

Subash C. Jain. Marketing Internacional. Parte 5, Capitulo 14. Canales de Distribución Internacionales.

Otros

Correo Electrónico. Sergio F. De La Cruz. Departamento Comercio Exterior. Mader Vent S.A. noviembre de 2006.