



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION DE MUEBLES DE COCINA
RESUMEN EJECUTIVO

Alumno: Beretta Alexis Nahuel

TIF

Profesore: Lic. Osvaldo Musto

Fecha: 29/02/2024

Empresa: AMOBLAMIENTOS RENO S. A

INDICE

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	4
1.1 CONSTITUCION LEGAL.....	4
1.2 CONTACTOS DE LA EMPRESA.....	4
1.3 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	5
1.4 VISION, MISION, OBJETIVOS Y METAS	5
1.5 RECURSOS HUMANOS Y EXPERIENCIA EXPORTADORA.....	6
2. EL PRODUCTO.	6
2.1 MATERIALES UTILIZADOS.....	6
2.2. EMBALAJES Y TRANSPORTE	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO- CANALES DE DISTRIBUCION....	7
3.1. TIPO DE CLIENTE.....	8
3.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	12
3.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	12
3.4 CONDICIONES COMERCIALES/PLAZOS DE PAGO.....	15
4 CARACTERISTICAS DEL MERCADO META	16
4.1 DEMANDA	16
4.2 PRINCIPALES CENTROS DE CONSUMO.....	17
4.3 ACUERDOS COMERCIALES.....	18
4.4 TAMAÑO DE MERCADO Y SEGMENTO META.....	18

4.4 FRAGMENTACION DEL MERCADO.....	18
5 REQUERIMIENTOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS	20
5.1 FLUJO DE FONDOS	20
5.3 VPN Y TIR	21
CONCLUSIONES.	21
BIBLIOGRAFÍA.....	22

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

AMOBAMIENOS RENO se especializa en el diseño, fabricación y comercialización de amoblamientos de cocina, vestidores y placares. Destaca por sus detalles de categoría, producción propia y staff de 250 colaboradores. Posee 45 franquicias y 3 locales propios ubicados en Argentina y una oficina comercial en Estados Unidos

La empresa tiene una sólida trayectoria en el mercado. Sus 65 años de experiencia la han permitido posicionarse, como una de las marcas más reconocidas a la hora de adquirir amoblamientos de cocina, en base a sus materiales diferenciales, calidad de los cortes, accesorios exclusivos, diseño a medida y siempre actual y un proceso de soporte posventa y garantía.

Se encuentra en una fase intermedia del proceso de internacionalización. En el mercado de Estados Unidos ya se ha radicado de forma directa mediante una oficina comercial y Showroom en la localidad de Miami, Estados Unidos. Impegno LLC. RENO GLOBAL Ste #7, 2750 NW 3rd Ave, Miami, FL 33127, Estados Unidos. Paralelamente se han realizado exportaciones ocasionales a otros mercados como Chile, Perú, Paraguay Uruguay.

Constitución legal

La empresa está constituida como una sociedad anónima bajo la ley de sociedades comerciales 19.550

Presidente: Pablo Arcadigni

Director Suplente: Aníbal Arcadigni

Domicilio legal: Av. Belgrano 847 de la ciudad de Álvarez

Contactos del proyecto

PABLO ARCADIGNI – SOCIO GERENTE –

Pablo@amoblamientosreno.com

MARTIN BISCOGLIO – GERENTE COMERCIAL

mbiscoglio@amoblamientosreno.com

EMANUEL AMARILLA – PRODUCTOR COMERCIAL

emarilla@amoblamientosreno.com

Historia de la empresa

Los primeros pasos de la empresa Amoblamientos Reno fueron en el año 1956 como un taller particular de carpintería

Basados en tres premisas fundamentales: satisfacer al cliente, lograr el bienestar de su gente y ganar dinero, desde sus inicios netamente artesanales, la empresa se ha ido sofisticando y expandiendo a todo el país.

La compañía ha ido marcando tendencias en cuanto a nuevos diseños, materiales y combinaciones de estos en los mobiliarios, sobre todo, destinados a los amoblamientos de cocina de los hogares. En la década del 70, AMOBLAMIENTOS RENO fue la primera empresa del rubro en importar maquinaria automatizada de Italia, Alemania, Holanda y Austria.

En la década siguiente, ya gozando de un crecimiento exponencial, la compañía instaló un departamento de investigaciones y diseño en Europa, con el objetivo de seguir de cerca los últimos avances del primer mundo e incorporarlos en Argentina.

Entre los numerosos hitos empresariales, cabe destacar la construcción de la nueva planta en la vecina localidad de Piñero, en un principio de 1000m² en el año 1975, además el cambio tecnológico realizado ese mismo año, que permitió incorporar nuevas máquinas automáticas. Cinco años más tarde, en 1980, se amplió la planta multiplicando su superficie hasta los 3500m². En 1990 llegaría el control numérico computarizado y una nueva ampliación de planta productiva a 6000m², que en 1996 alcanzó los 9000m².

Más tarde, durante 2006, Reno renovó la tecnología de la planta, incorporando tecnología de vanguardia, que le permitió elevar la producción industrial en un 45%, además de ofrecer terminaciones de alta precisión y excelencia. Además, comenzó a comercializar la nueva línea de productos, closets y vestidos.

También en el año 2011 puso en marcha una nueva planta de producción, en este caso para fabricar placares.

En el 2016 se amplia un 30% la planta implementando el proceso Manufactured System (CMS) y Customer Relationship Management (CRM), permitiéndonos llegar al mundo con un producto personalizado para cada mercado. Así, ampliamos la plataforma comercial.

Visión, misión, objetivos y metas.

La visión se ha mantenido enfocada en satisfacer al cliente y adoptar avances tecnológicos.

La misión se centra en ofrecer productos de excelente calidad constructiva, durabilidad y diseño moderno; desarrollando soluciones flexibles para adaptarse a distintas necesidades, con profesionalismo y trato personalizado.

Objetivos actuales incluyen internacionalización, ampliación de la plataforma comercial y adaptación de productos para mercados específicos.

Las metas persiguen ser una empresa líder en el mercado local e internacional por nuestra tecnología e innovación. Optimizar la experiencia del usuario y la satisfacción del cliente, fomentando el valor de la marca.

Recursos Humanos y experiencia exportadora

El equipo directivo posee amplia experiencia en el mercado y una estructura sólida para la exportación así como para seleccionar y evaluar a los posibles distribuidores. La empresa posee un departamento de diseño, el cual desarrolla nuevos productos o realiza pequeñas modificaciones en los existentes, para satisfacer demandas específicas de ciertos mercados. A su vez terceriza las acciones de marketing internacional en la agencia Wodra¹.

El departamento de producción se encarga de la fabricación de los muebles y su embalaje.

El departamento de logística coordina acciones con el despachante de aduana y el freight forwarder.

Se han exportado productos a Estados Unidos, Chile, Perú, Paraguay y Uruguay. Se reconocen fracasos y éxitos como lecciones aprendidas.

PRODUCTO

La oferta exportadora está compuesta por 3 productos: 1 alacena y 2 modelos de bajo mesada con destino al mercado de Uruguay, con los cuales se pueden desarrollar gran cantidad de modulaciones de cocina.

Materiales Utilizados

- Melamina 18mm: La melamina es un material plástico compuesto por resinas que se utiliza como revestimiento de placas en la fabricación de muebles. Es un material duro resistente a la humedad y al calor. Tablero de fibras de madera recubierto en una o dos caras con películas de melamina de exclusivos diseños, paleta de 40 colores y 10 diseños.

-PVC: Se utilizan materiales fabricados en base a cloruro de polivinilo. Los bordes son de 0.45mm de PVC

- Herrajes distintivos: carta de 10 herrajes a elección. El importador deberá seleccionar un único herraje de su preferencia para todo el envío.

-Bisagra con freno incorporado

¹ <https://wodra.agency/>

- Colgadores Scarpi
- Cajones BCT
- Bisagras altillo
- Patas regulables: De 120 a 170mm

Embalaje y transporte

Para la exportación, los muebles se entregan desarmados, a fin de eficientizar los costos logísticos, se paletizan y se embalan con una lámina protectora adhesiva para prevenir raspones en la superficie, posteriormente se cubre con pruriball, se colocan punteras de cartón y finalmente se utiliza film Strech. Se estiban en contenedores de 20 o 40 según el volumen a despachar.

Para el transporte de los productos (guías y herrajes) se requiere un encajonamiento de la mercadería que garantice su correcto transporte y protección de la mercadería

A los fines de este plan de negocios el producto a comercializar es estándar, aunque podrían realizarse cotizaciones de diseños a medida para compras a partir de una carga de Sider completa. Sider = 28 pallet .8 cajas por pallet. Total, unidades 176 / flete total = USD 1.300

Costo unitario por flete USD 7.3

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

Canales de distribución

La exportación podría ser realizada por intermedio de distribuidores para el segmento de consumidores finales, profesionales y constructoras.

Usualmente se requiere de un showroom o comercio donde los clientes finales acuden a ver los materiales y se los asesora en cuanto al diseño y las medidas. Se evalúan las expectativas y el presupuesto disponible y se presenta una oferta de valor.

En el caso de las empresas constructoras/profesionales es necesario que los distribuidores seleccionados adopten una conducta proactiva y diseñen un plan de contacto personalizado para garantizar el volumen adecuado que permita un mix en las operaciones comerciales. Identificando a quienes son los principales actores, conseguir sus contactos (Linkedin, Mail, teléfono celular, interno de empresa) e iniciar el contacto y el envío de material comercial (folletos, flyers, muestras), para luego poder enviar una propuesta de valor.

Tipo de cliente

RETAILS Y COMERCIOS ESPECIALIZADOS EN AMOBLAMIENTOS

PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORAS (potenciales compradores)

Se puede observar que los principales importadores de la partida 9403 son empresas distribuidoras dedicadas al retail y empresas constructoras, a las cuales se puede penetrar por intermedio de los importadores oficiando como distribuidores, para equipar sus propios emprendimientos.

IMPORTADOR	USD CIF	%INCIDENCIA
FIGALSUR S A (CONST)	1141698	13,53
DIVINO S.A. (RETAIL)	635459	7,53
BOSCH Y CIA SOCIEDAD ANONIMA (RETAIL)	608769	7,22
TANOSIS S.A. (CONST)	588789	6,98
WELAMAN S.A. (RETAIL)	486279	5,76
GELECY S.A.	292257	3,46
AVENIDA MUEBLES S.A. (RETAIL)	288344	3,42
GANIMEDES S A (CONSTR)	253977	3,01
MOBILINTERIOR LTDA.	237692	2,82
GCU SA	205606	2,44
ILUNY S.A.	174933	2,07
TOP HOUSE SRL	168170	1,99
ARQUITECTO DE GIUDA LTDA	149067	1,77
TAMIFER SOCIEDAD ANONIMA	146315	1,73
GALISUR S.A.	136015	1,61

CERAMICAS CASTRO S.A.	135989	1,61
ANGAPA SA	131166	1,55
QUANTER S.A.	127934	1,52
RETADE S.R.L.	126120	1,49
DALEDA S.R.L.	125818	1,49
BEISER S A	119457	1,42
GISBON S A	119177	1,41
ARGEXON SOCIEDAD ANONIMA	115166	1,37

POTENCIALES EMPRESAS DISTRIBUIDORAS

El sector mayorista importa muebles que luego comercializa a los minoristas locales. Los actores de este sector pueden clasificarse en aquellos que trabajan exclusivamente el canal mayorista, como es el caso de Szames; y aquellos como Divino, que combinan tanto el canal mayorista como minorista.



DIVINO es una empresa de retail 100% uruguaya, líder en la fabricación de colchones, y dedicada a la comercialización de mobiliario y accesorios para la casa y el bienestar de la familia, con fuerte presencia en el mercado de ecommerce.

En las diferentes etapas de su proceso de comercialización, brinda empleo a 630 colaboradores. Posee mas de 20 sucursales en todo el país.

- ✓ Casa Central: Irlanda 2014 esq. Av. Italia
- ✓ Lunes a domingo de 9 a 21 hrs.
- ✓ Atención al cliente: Irlanda 2007
- ✓ Lunes a viernes de 10:00 a 19:00 hrs. Sábados de 10:00 a 14:00 hrs.
- ✓ Call center 08003484

✓ Whatsapp 092093467

<https://www.divino.com.uy/>



SZAMES se fundó hace más de 60 años (1957). Comenzaron como una carpintería y posterior fábrica de muebles. Luego para el año 1990 se dedicaron con mayor enfoque a la importación de muebles más que a su fabricación.

A partir del año 2005 comenzaron a anexar diferentes rubros como ser líneas de Bebé, cajas fuertes, y otras de las tantas líneas que trabajan actualmente. Procuran de proveedores que brinden altos estándares de calidad, con precios accesibles para el mercado uruguayo.

Con un equipo de trabajo comprometido en brindar la mejor atención y servicio a todos sus clientes.



Empresa con una historia de 106 años en el mercado, suministrando materiales y equipamientos a miles de hogares y a los emprendimientos edilicios más importantes del país.

El objetivo es brindar las mejores marcas mediante una excelente atención y un sólido respaldo. Una cuidada selección de productos de las marcas más importantes del mundo, basada en criterios de calidad y diseño. Complementan el asesoramiento de ventas especializado y las facilidades en la elección de artículos, mediante ambientaciones en showroom, potencian la experiencia de compra.

<http://bosch.com.uy/>



Empresa con amplia trayectoria en la importación de mobiliario y artículos para el Hogar y Oficina.

Dirección: Benito Aizpurúa 2080, 11400 Montevideo, Departamento de Montevideo, Uruguay

Teléfono: +598 2509 4234

<http://welaman.com.uy>



Ubicada en la Ciudad de Las Piedras (Canelones, Uruguay), fue fundada hace mas de 30 años.

En estos años se ha consolidado en el mercado nacional debido al diseño y calidad de sus muebles y al respeto por sus clientes.

Disponiendo de un área construida de mas de 7000 m2, un buen equipo de funcionarios e importando productos de fábricas con la última generación tecnológica, todo esto en lograr la satisfacción de sus clientes.

Nuestro objetivo es brindar al consumidor soluciones para el mobiliario, con la mejor relación entre calidad y precio.

Senén Rodriguez 853 – Canelones, Uruguay

E-Mail: ventas@avenidamuebles.com

Tel.: (598) 23656 700

Fax: (598) 23644 468

<http://www.avenidamuebles.com/>

Estrategia de producto

La empresa tiene un fuerte compromiso con la excelencia de sus productos y la satisfacción de los clientes. Es por ello, que trabaja bajo estándares internacionales de calidad, certificando norma de calidad ISO9001, lo le permite formar parte de la elite mundial de fabricantes de amoblamiento de cocina.

Todos los amoblamientos Reno son sometidos a estrictos controles, supervisión y testeos en cada etapa de producción y de su garantía post venta.

Los productos disponen de un certificado de 5 años de garantía

Estrategia de precio

Planilla de costos y precios de exportación

PRODUCTO 1/2/3
UNITARIO

1. Costos de producción

Materia prima y materiales	
	\$
Nacionales o extranjera adquiridas en plaza	22,000.000
Extranjera (valor CIF)	\$ -
	\$
Importada en forma definitiva	4,840.000
Importada en forma de admisión temporaria	\$ -
	\$
Mano de obra y cargas sociales	4,294.000
	\$
Gastos de fabricación	939.000
	\$
Gastos administrativos	671.000
Gastos de comercialización	\$ -
	\$
Gastos financieros	1,342.00
Otros Gastos	\$ -
Subtotal rubro 1	\$ 34,086.000

2. Gastos de exportación

Etiquetas, manuales, folletos, etc	\$ 511.000
Acondicionamiento interiores	\$ -
Envases y embalajes	\$ 730.000
Marcas, rótulos, etc	\$ 300.000
Almacenaje	\$ -
Seguros interiores	\$ -
Documentación para embarque	\$ -
Transportes interiores	\$ -
Muestras	\$ -
Gastos portuarios	\$ -
Alquiler de contenedor	\$ -
Verificaciones y demás gastos necesarios para el embarque	\$ -
Gravámenes específicos a la exportación	\$ -
Gastos despachante	\$ -
Gastos no imponibles	\$ -
Gastos bancarios	\$ -
Gastos generales integrales	\$ -
Subtotal rubro 2	\$ 1,541.000

3. Gastos de administración, comercialización y financieros

Departamento de exportación	
Investigación de mercado	\$ -
Publicidad en el exterior	\$ -
Intereses de financiación	
Financiación en el exterior	\$ -
Financiación en plaza	\$ -
Avales y garantías	\$ -
Otros gastos	\$ -
Subtotal rubro 3	\$ -

4. Beneficios cuya base de cálculo no está relacionada con el precio FOB

Draw-back	\$ -
Reembolso adicional sobre el seguro y el flete internacional (Ley 23.018)	\$ -
Recuperos diversos	\$ -
Subtotal rubro 4	\$ -

5. Utilidad (importe fijo por unidad de cotización, neto del impuesto a las ganancias)

Utilidad	
Neto del impuesto a las ganancias	
Subtotal rubro 5	\$ -

6. Costo total de pre - exportación

Costo total pre exportación	\$ -
CT pre/exportación	\$ 35,627.000

7. Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio FOB

	%FOB	Monto
Derecho de exportación (ad valore)	0.00%	\$ -
Comisiones bancarias	0.50%	\$ 384.997
Comisiones por intermediación	3.00%	\$ 2,309.980
Honorarios del despachante de aduana	1.00%	\$ 769.993
Seguro de créditos	0.00%	\$ -
Garantías	0.00%	\$ -
Envíos para cubrir faltantes	0.00%	\$ -
Gastos no imponibles	0.00%	\$ -
Otros gastos	0.00%	\$ -
Subtotal rubro 7	4.50%	\$ 3,464.970

8. Beneficios a las exportaciones cuya base de cálculo es el precio FOB

Reintegros y reembolsos		
Reintegro de la NCM	8.00%	\$ 6,159.947
Reintegro por intercambio compensado	0.00%	\$ -
Reintegro por reconversión productiva	0.00%	\$ -
Reintegro por envío al Área Aduanera Especial	0.00%	\$ -
Reembolso adicional por puertos patagónicos	0.00%	\$ -
Otros beneficios	0.00%	\$ -
Subtotal rubro 8	8.00%	\$ 6,159.947

9. Utilidad

	%	Monto
Utilidad	40%	\$ 30,799.734
Impuesto a las ganancias	35%	\$ 26,949.767
Acrecentamiento	54%	\$ -
Subtotal rubro 9	129%	\$ 57,749.501

10. Precio FOB

Precio FOB	\$ 76,999.335
------------	---------------

11. Flete internacional

Flete internacional	\$ 2,699.710
Subtotal rubro 11	\$ 2,699.710

12. Seguro internacional

	%	Monto
Seguro internacional	1.00%	\$ 796.990
Subtotal rubro 12	1.00%	\$ 796.990

13. Precio C&F, C&T, CIF

Precio C&F, C&T, CIF	\$ 80,496.035
Precio C&F, C&T, CIF en U\$S	Cotización: \$1.00 \$ 349.05
	\$ 230.615

Condiciones comerciales/Plazos de pago

50% anticipado, 50% con cheques a 30 días fecha de factura

CARACTERISTICAS DEL MERCADO META

En Uruguay habitan apenas 3 millones de habitantes comparados con los 44 millones de habitantes de Argentina. Si nos restringimos a comparar la Argentina Rioplatense y el Uruguay no existen mayores diferencias culturales. Apenas algunas diferencias de lenguaje y pequeñas variaciones en costumbres compartidas como el mate, el tango, la comida, la música folclórica. Las diferencias más difíciles de detectar son la diferencia

de personalidad e idiosincrasia de sus habitantes. Estas diferencias se reflejan en las expresiones culturales, la vestimenta, las relaciones interpersonales, las normas sociales. Uruguay es un país con concentración poblacional en torno a su capital Montevideo, la cual absorbe la mitad de la población total del país y de su actividad productiva.

Demanda

Partiendo de la base de la población total de Uruguay

Población total: 3.426.260

Analizando en base a la experiencia de comercialización en el mercado local ciertas variables como: que una familia tipo esta compuesta por 4 personas y que el mobiliario de cocina tiene una obsolescencia promedio de 15 años

Por otro lado, conforme a las principales conclusiones a las que arribó el Cuaderno sobre Desarrollo Humano N° 11, “Progreso Multidimensional en Uruguay: dinámicas del bienestar de las clases sociales en los últimos años”, realizado en forma conjunta entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el IECON, en los últimos años, en Uruguay la clase media ha registrado aumentos constantes.²

En concreto, de 2004 a 2011 la clase media aumentó de 10% al 28%, mientras que de 2011 a 2016-2017 pasó de 28% a 38% del total.³ Entendiendo nuestro segmento objetivo por ingresos como el AB que representa el 8,1 % de la población y el C1a + C1b + C2 que representa el 30.5 % de la población, total : 38,6 % .⁴

Entonces podemos inferir:

Población total: 3.426.260 / 4 (INTEGRANTES POR FAMILIA)

856.565 FAMILIAS / 15 (AÑOS CAMBIO DE MUEBLE PROMEDIO)

57.104 MUEBLES DE COCINA POR AÑO. DEMANDA TOTAL

22.042 DEMANDA DE MUEBLES SEGMENTADA. (38,6% DEMANDA)

² PNUD, Uruguay “Clases medias en Uruguay. Entre la consolidación y la vulnerabilidad” <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4052>

³ <http://www.iecon.ccee.edu.uy/entrevista-cual-es-la-clase-media-uruguayana-y-que-caracteristicas-tiene/contenido/585/es/>

⁴ Instituto nación estadística Uruguay - <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/indice-medio-salarios>

La estimación nos arroja un resultado de 22.042 muebles de cocina por año cuyo tamaño promedio para este tipo de segmento de consumo es de 15 módulos entre alacenas y bajo mesadas

El costo promedio de un amoblamiento de cocina es de \$3.622 dólares.

Por lo cual:

DEMANDA: 22.042 Unidades por año

-IMPORTACION PARTIDA 930340 total en 2022: 2362 unidades⁵. Por segmento objetivo (38,6%): 912 unidades

+ EXPORTACION PARTIDA 940340 EN 2022: 0 unidades⁶

-Producción local total: 7368 unidades⁷ Por segmento objetivo (38,6%): 2.844 unidades

= **DEMANDA INSATISFECHA segmento objetivo: 18.286 unidades**

Principales centros de consumo

Por las características del Uruguay se pueden distinguir dos mercados diferenciados:

Montevideo, con más del 40% de la población nacional, es un mercado concentrado geográficamente y con un nivel adquisitivo promedio mayor al del resto del país. Los estratos de consumidores de ingresos medios y altos están relativamente más representados en la capital que en el Interior del país.

Interior del país. Es un mercado disperso y con un nivel adquisitivo menor. Sin embargo, existen algunas localizaciones del Interior que, por su población y sus niveles de ingresos, pueden constituir un mercado atractivo, entre otras: -Departamento de Canelones, en particular la zona de influencia de Montevideo (Costa de Oro, Las Piedras, Pando, etc.) -Departamento de Maldonado (ciudades de Punta del Este, Piriápolis, Maldonado, etc.) -Departamento de Colonia -Paysandú. Algunas redes de

⁵https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c858%7c%7c%7c%7c940340%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

⁶https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c858%7c%7c%7c%7c940340%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

⁷ Secretaria del Mercosur. Documento de trabajo 11/04 – Diagnostico del sector madera y muebles del Mercosur. <https://keneamazon.net/Documents/Publications/Virtual-Library/Economia-Desarrollo/120.pdf>

comercialización se extienden a todo el país o a las zonas más densamente pobladas. Otras, en cambio, se concentran sólo en Montevideo.

Acuerdos comerciales

Es miembro de MERCOSUR (junto con Argentina, Brasil, Paraguay y Bolivia (recientemente incorporado). Desde su fundación en 1991. El MERCOSUR ha suscrito Acuerdos de Complementación Económica (ACE) Chile (1996), Colombia (2017) y México (2002), aunque este último únicamente para el sector automotriz. También ha firmado Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica con la Comunidad Andina (2004), Perú (2005) y Cuba (2006); Tratados de Libre Comercio (TLC) con Israel (2005) y Egipto (2010), y Acuerdos de Comercio Preferencial con India (2004) y la Unión Aduanera de África del Sur (2008).

Tamaño de mercado y segmento meta

Uruguay tiene una Población total de 3.426.260 habitantes.

El producto está destinado a los segmentos según ingresos AB, C1A , C1B y C2 (38,6% de la población)

La población objetivo será de 1.322.536 Habitantes.

Si tomamos en cuenta que la vida media de un mueble de cocina es de 15 años y los grupos familiares están compuestos de 4 personas, es posible comercializar 22.042 muebles de cocina anuales cada una de ellas compuestas en promedio por 15 módulos unitarios entre alacenas y bajo mesadas (total del mercado)

Fragmentación del mercado

La industria uruguaya del mueble está muy fragmentada y carece de grandes productores. Casi el 90% de las empresas emplean a menos de 4 trabajadores y solo el 2% tiene más de 20 trabajadores. Cerca del 40% del total de la producción local se exporta (principalmente a Argentina), mientras que el mercado interno absorbe el 60%. El sector del mobiliario para hogares se compone por 85% de muebles importados y solamente 15% de fabricación local. La importación de muebles económicos ha llevado a la reducción del 42% de las empresas de fabricación nacional en la última década. La tendencia se basa en consumidores que compran muebles importados de menor precio, la evolución que ha tenido Brasil como exportador de muebles, y por último, la disminución que ha tenido la industria de fabricación local como consecuencia de los altos costos. Los industriales de muebles en Uruguay suelen trabajar bajo pedido, sin

mantener stock de productos y en muchos casos, sin un local permanente de exposición y venta.⁸

Los actores de la industria más relevantes son los minoristas, en particular Divino y las grandes superficies. Luego figuran los importadores, quienes compran mayoritariamente en Brasil y China; y los fabricantes locales, concentrados principalmente en las calles Rivera y General Flores.

El sistema de distribución del país está marcado por el papel clave que desempeñan los importadores, que incluyen tanto tiendas de muebles como empresas que operan tanto como mayoristas como minoristas. La participación de las importaciones en el consumo total de muebles ha aumentado en las últimas décadas. En particular, la creación del Mercosur en 1989 fue un punto de inflexión para el mercado local, ya que abrió el camino para un aumento de las importaciones de los miembros de este acuerdo, especialmente de Brasil.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Uruguay ⁱ
Producto: 940340 Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas (exc. asientos)

Exportadores	Valor importado en 2003	Valor importado en 2004	Valor importado en 2005	Valor importado en 2006	Valor importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022*
Mundo	675	1.166	1.481	2.310	3.083	4.053	3.892	5.470	7.321	7.799	8.312	7.192	7.313	6.454	6.863	6.334	6.479	7.980	8.571	8.577
Brasil	412	829	1.078	1.588	2.172	2.692	2.957	4.078	5.223	5.303	5.834	5.782	5.674	5.395	5.419	5.337	5.046	4.790	6.509	7.095
Argentina	237	326	360	628	673	961	801	1.039	1.215	1.697	1.380	858	630	437	520	565	665	662	1.149	1.180
China	0	0	7	48	34	95	32	240	562	502	647	409	606	365	388	93	204	297	291	102
España	11	3	22	30	7	32	28	12	49	38	14	47	139	141	30	3	1	3	5	65

9

La demanda es variada, registrándose 2 grupos de consumidores: los de menor poder adquisitivo que prefieren muebles importados de China o Brasil, básicamente por su menor precio; y los de mayor poder adquisitivo que prefieren líneas modernas y sofisticadas, prefiriendo marcas italianas, españolas o muebles a pedido de fabricantes nacionales.

⁸ CSIL (2021) La industria del mueble en América Latina: Perfil de algunos países seleccionados <https://notifix.info/es/noticias-es/mercados/41603-la-industria-del-mueble-en-america-latina-perfil-de-algunos-paises-seleccionados>

⁹https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c858%7c%7c%7c%7c940340%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

REQUERIMIENTOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

Flujo de fondos

	MES 1	MES 2
INGRESOS		
VENTAS	40240	40240
REINTEGROS		6160
TOTAL INGRESOS	40240	46400
COSTOS		
MATERIALES	26840	
OPERACION	7957	
IMPUESTOS	26950	
MANO DE OBRA	4493	
TOTAL EGRESOS	66240	
INGRESOS NETOS	-26000	46400

Valor presente neto

Para el cálculo del VPN se utilizó una tasa de descuento del 8,6% a la cual se arriba con el promedio del IPC de los últimos 12 meses.¹⁰

VPN : 18323.88

TIR: POSITIVA 9.1

¹⁰: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_2365B9BAB45D.pdf

CONCLUSIONES

Tras un análisis del mercado uruguayo y la evaluación de las oportunidades y desafíos inherentes a la exportación de muebles de cocina, se concluye de manera positiva que la incursión en este mercado es una decisión estratégica viable y prometedora para Amoblamientos Reno. Uruguay, con su economía en crecimiento y la demanda creciente de productos de calidad, se presenta como un destino propicio para la expansión de nuestras operaciones.

El estudio detallado de las tendencias del mercado revela una receptividad positiva hacia soluciones de mobiliario de cocina que combinan funcionalidad y diseño innovador, lo cual alinea perfectamente con la propuesta única de valor de nuestros productos. Además, la identificación de áreas específicas de oportunidad, junto con el análisis de la competencia existente, resalta la posibilidad de capturar una porción significativa de este mercado en crecimiento.

Considerando también los aspectos logísticos, regulaciones comerciales y aduaneras, y la importancia de construir alianzas estratégicas, el presente análisis aboga por la implementación de un plan de exportación sólido y bien estructurado.

En el supuesto que, dado el contexto actual, Uruguay se retire del MERCOSUR y firme TLC con otros países, es probable que lo haga también con Argentina, dado que somos uno de sus 4 principales socios comerciales según el centro de información oficial URUGUAY XXI, organismo de promoción de inversiones, exportaciones e imagen país de Uruguay. Si así no lo fuera, la imposición de un arancel no invalidaría la viabilidad del plan de exportación dada la reciente devaluación del peso.¹¹

Basándonos en un análisis positivo y exhaustivo, se recomienda con confianza la expansión mediante la exportación de muebles de cocina a Uruguay. Esta estrategia no solo capitaliza las oportunidades de crecimiento presentes en el mercado objetivo, sino que también refuerza la posición Amoblamientos Reno como líder en el sector, garantizando un crecimiento sostenible y rentable en el ámbito internacional.

¹¹ <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/>

BIBLIOGRAFIA

INE. (2015). Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de INE:
<http://www.ine.gub.uy/documents/10181/34017/Atlas+Sociodemogr%C3%A1fico+Fasc%C3%ADculo+6%2C+Las+transformaciones+de+los+hogares+uruguayos+vistas+a+trav%C3%A9s+de+los+censos+de+1996+y+2011>

INE. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Recuperado el 03 de Diciembre de 2017, de <http://www.ine.gub.uy/directorio-deempresas-y-establecimientos>

INE. (2017). Estadísticas Económicas. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.gub.uy/directorio-de-empresas-y-establecimientos>

INE. (2017). Índice de Precios al Productor de Productos Nacionales. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de INE: <http://ine.gub.uy/ippnindice-de-precios-al-productor-de-productosnacionales>

Noviembre de 2017, de El País: <http://www.elpais.com.uy/elempresario/muebles-diseno-local-conquista-mercadoeuropeo.html>

Llambí, C., & Peñeyro, L. (Marzo de 2012). Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Grupo Radar: <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/04/InformeNuevo-INSE2011.pdf>

Lois, D. (29 de Abril de 2014). Recuperado el 20 de Noviembre de 2017,

de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/los-fabricantesmuebles-buscan-salir-flote-n277412>

<https://santossantiago.com/es/blog/tendencias-en-cocinas-2020>

Cepal - <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4052>

Instituto nación estadística Uruguay - <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/indice-medio-salarios>

Marsh - <https://www.marsh.com/pr/es/industries/construction/insights/the-future-of-construction-report.html>

Secretaria del Mercosur. Documento de trabajo 11/04 – Diagnostico del sector madera y muebles del Mercosur.

<http://expohogar.uy/>

<https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4052>

<https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/desde-ano-2012-80-poblacion-pertenece-clase->

