

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA SCRIBE COLOMBIA S. A. S.  
EN EL MARCO DEL PROGRAMA DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

**Manuel León Soto Sánchez**  
*mlsoto1991@gmail.com*

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2018**

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA SCRIBE COLOMBIA S. A. S.  
EN EL MARCO DEL PROGRAMA DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

**Manuel León Soto Sánchez**

***mlsoto1991@gmail.com***

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Magíster en Administración (MBA)**

**Asesora metodológica**

**Beatriz Amparo Uribe de Correa, M. Sc.**

***buribe@eafit.edu.co***

**Asesor temático**

**Jean Paul Wasserman, M. Sc.**

***cbajpw@gmail.com***

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2018**

## Contenido

1. Introducción .....	11
2. Diagnóstico de internacionalización .....	14
2.1 Condiciones de la compañía .....	14
2.2 Condiciones del producto .....	16
2.3 Condiciones de las exportaciones .....	17
2.4 Condiciones del mercadeo .....	17
3. Selección de mercados .....	18
3.1 Análisis del mercado latinoamericano .....	18
3.1.1 Riesgos político y económico y situación social .....	19
3.1.2 Riesgo del tipo de cambio y reintegro de divisas .....	30
3.1.3 Competencia local e internacional .....	34
3.1.4 Potencial tamaño del mercado .....	40
3.1.5 Entorno cultural .....	43
3.1.6 Entorno legal y regulatorio .....	47
3.1.7 Infraestructura .....	51
3.1.8 Matriz comparativa .....	53
4. Análisis del producto en el mercado objetivo .....	54
4.1 Aranceles y preferencias arancelarias .....	57
4.2 Barreras no arancelarias .....	59
4.2.1 Barreras técnicas .....	59
4.2.2 Barreras legales .....	59
4.2.3 Certificados de origen .....	60
4.2.4 Restricciones .....	62
4.3 Competencia .....	63
4.3.1 Tai.Loy S. A. ....	67
4.3.2 Tai Heng .....	69
4.3.3 Continental SAC (sociedad anónima cerrada) (Grupo Continental) .....	69
4.4.4 Papelera Nacional S. A. Panasa .....	69

4.3.5 Conclusión.....	71
4.4 Logística de la exportación.....	71
4.4.1 Procedimientos aduaneros para despacho ante la Dian .....	73
4.4.2 Medios de pago.....	74
4.4.3 Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas .....	74
4.4.4 Modo de negociación Incoterms 2010 .....	75
4.5 Costeo del producto para la exportación .....	76
4.6 Canales de distribución y comercialización .....	79
4.6.1 Productores de cuadernos.....	80
4.6.2 Distribuidores .....	80
4.6.3 Venta mayorista .....	81
4.7 Aproximación a la estrategia de precio.....	83
4.7.1 Producto .....	84
4.7.2 Precio .....	84
4.7.3 Plaza (distribución) .....	84
4.7.4 Promoción (comunicación integrada de marketing) .....	85
4.7.5 Estrategia comparativa de precio .....	86
4.7.6 Producto elegido.....	86
4.7.7 Metodología.....	86
4.7.8 Ejecución.....	87
4.7.9 Resultado .....	90
4.7.10 Información adicional.....	90
4.8 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	92
4.8.1 Estrategias BTL ( <i>below the line</i> ).....	92
4.8.2 Piezas de publicidad audiovisuales .....	92
4.8.3 Piezas de publicidad gráfica .....	92
5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción.....	95
5.1 Objetivo.....	95
5.1.1 Estrategia de internacionalización .....	95
5.1.2 Objetivo de la estrategia de internacionalización .....	95

5.2 Matriz DOFA y estrategias .....	97
5.3 Plan de acción del plan exportador .....	98
5.3.1 Actividades detalladas .....	99
5.4 Cronograma de actividades.....	103
5.5 Recomendaciones.....	104
6. Aprendizajes .....	105
6.1 Desde la óptica del mercado .....	105
6.2 Desde la óptica de la organización .....	105
6.3 Desde la óptica del proceso .....	106
Referencias .....	107
Anexos .....	117
Anexo 1. Sustentación ¿Por qué el mercado objetivo es Perú? .....	117
Anexo 2. Infográficos del comportamiento del consumidor.....	127
Anexo 3. Cotización a la comercializadora internacional (CI) Magnum Logistics .....	128
Anexo 4. Principales distribuidores de <i>retail</i> en Perú.....	131
Anexo 5. Simulación de costos de exportación de cuadernos de Colombia a Perú. Scribe Colombia S. A. S.....	132

## Índice de tablas

Tabla 1. Argentina. Indicadores (2016-2018) .....	22
Tabla 2. Argentina, Chile y Perú. Resumen de los riesgos político y económico y de la situación social.....	29
Tabla 3. Argentina, Chile, Perú. Resumen del riesgo del tipo de cambio y de la inflación .....	33
Tabla 4. Argentina. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017).....	35
Tabla 5. Chile. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017).....	36
Tabla 6. Perú. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017) .....	37
Tabla 7. Argentina, Chile y Perú. Resumen de la competencia local e internacional .....	39
Tabla 8. Argentina. Datos poblacionales (2012-2017) .....	40
Tabla 10. Chile. Datos poblacionales (2012-2017) .....	41
Tabla 11. Chile. Estado de la balanza comercial (2012-2017) .....	42
Tabla 12. Perú. Datos poblacionales (2012-2017) .....	42
Tabla 13. Argentina, Chile, Perú. Resumen del potencial del tamaño del mercado .....	43
Tabla 14. Colombia, Argentina, Chile y Perú. Resumen de las dimensiones de Hofstede (2018).....	46
Tabla 15. Argentina, Chile, Perú. Resumen del entorno cultural .....	46
Tabla 16. Argentina, Chile, Perú. Resumen de los entornos legal y regulatorio ....	50
Tabla 17. Argentina, Chile, Perú. Resumen de la infraestructura .....	52
Tabla 19. Perú. Gravámenes vigentes para los cuadernos.....	57
Tabla 20. Perú y Colombia. Convenio liberador del 100 % de los aranceles .....	58
Tabla 22. Comunidad Andina. Decisión 416 del Capítulo II para la calificación de los certificados de origen.....	61
Tabla 23. Tai.Loy. Ventas netas del canal minorista en Perú (2014-2016) .....	68
Tabla 24. Tai.Loy. Posición competitiva (2016) .....	68

Tabla 25. Panasa. Exportaciones de cuadernos (2017).....	70
Tabla 26 Perú. Exportaciones de cuadernos (2017) .....	70
Tabla 27. Colombia. Códigos CPC de los cuadernos .....	73
Tabla 28. Cálculo del costo de exportación en el modo DDP entre Pereira y Lima .....	78
Tabla 29. Precios de los cuadernos con diseño de la empresa Tai.Loy en Perú...	88
Tabla 30. Scribe. Estrategia de precios comparativos .....	90
Tabla 31. Etapas para la internacionalización.....	95
Tabla 32. Scribe. Formas de implantación del desarrollo internacional.....	96
Tabla 33. Scribe. Matriz DOFA para el mercado de cuadernos .....	97

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Chile. Índice para una vida mejor .....	27
Gráfica 2. Tendencia del peso argentino (ARS) frente al colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.....	31
Gráfica 3. Tendencia del peso chileno (CLP) frente al colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.....	32
Gráfica 4. Tendencia del nuevo sol (PEN) frente al peso colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.....	33
Gráfica 5. Perú. Alumnos matriculados en el sistema educativo nacional (2007-2013) [millones] .....	56
Gráfica 6. Perú. Algunos hechos relevantes relacionados con las ventas de cuadernos de los principales actores del mercado de cuadernos en Perú (2015).	66
Gráfica 7. Incoterms 2010.....	75
Gráfica 8. Modo de negociación DDP ( <i>delivery duty paid</i> , impuesto de entrega pagado en el envío).....	76
Gráfica 9. Cadena de distribución.....	80
Gráfica 10. Lima. Mapa de posicionamiento de los canales de distribución y los hábitos de compra. ....	82
Gráfica 11. Scribe. Plan de acción del desarrollo internacional.....	99
Gráfica 12. Scribe. Cronograma de actividades para el desarrollo internacional ..	103



## Índice de anexos

Anexo 1. Sustentación ¿Por qué el mercado objetivo es Perú?.....	117
Anexo 2. Infográficos del comportamiento del consumidor .....	127
Anexo 3. Cotización a la comercializadora internacional (CI) Magnum Logistics	128
Anexo 4. Principales distribuidores de <i>retail</i> en Perú .....	131
Anexo 5. Simulación de costos de exportación de cuadernos de Colombia a Perú. Scribe Colombia S. A. S. ....	132

## Resumen

Este trabajo es el diseño de un plan exportador para la pyme antioqueña Scribe. Inicia con un diagnóstico del estado de internacionalización, seguido de un análisis de los factores competitivos y comerciales de la compañía para que, en unión con el empresario, se seleccione un mercado objetivo y se use la inteligencia de mercados que facilite el éxito en la apertura de nuevos mercados internacionales. Para el diseño de este plan exportador se empleó la metodología del Consultorio de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, aliado impulsador de esta propuesta e igualmente “jalonador” de las exportaciones antioqueñas. El documento describe un mapa de acción, una estrategia comercial y las conclusiones del estudio.

Palabras claves: plan exportador, Scribe, Perú.

## Abstract

This work is the design of an export plan for Scribe, a small and medium business from the Colombian department of Antioquia. It starts with a diagnosis of the state of internationalization, followed by an analysis of the company's competitive and commercial factors so that, in conjunction with the employer, a target market is selected and market intelligence is used, so that it facilitates the success in opening new international markets. For the design of this export plan, the methodology of the Foreign Trade Office of the Chamber of Commerce of Medellin for Antioquia was used, an ally that promoted this proposal and also a "pusher" of Antioquia's exports. The document describes an action map, a commercial strategy and the conclusions of the study.

Keywords: Export plan, Scribe, Peru.

## 1. Introducción

Desde mediados de 2014, cuando el precio del barril de petróleo tipo Brent comenzó a caer en los mercados internacionales alcanzando precios inferiores a USD 40 por barril, Colombia ha vivido una fuerte desaceleración económica; el crecimiento del PIB pasó del 3,5 % anual al 2 % a finales de 2016, y primer trimestre de 2017, de apenas el 1,1 % anual, encendió las alarmas (Díaz, 2017).

La alta dependencia de Colombia de las exportaciones de crudo y de materiales minero-energéticos y materias primas (*commodities*) y la falta de una puesta en marcha de exportación de productos industriales con alto valor agregado han creado un gran riesgo de comercio exterior con respecto a las variaciones del precio del crudo. Este riesgo no es solo externo, puesto que, internamente, el consumo se ha visto disminuido; en enero de 2017, el índice de confianza comercial (ICC) registró su mínimo histórico desde 2001 con el -30,2 % (El Tiempo, 2017). Durante lo corrido de 2017 tuvo una tendencia alcista, pero aún se encontraba en el rango negativo: octubre 2017 cerró con -10,6 % (Fedesarrollo, 2018). Todo esto evidencia las malas expectativas del consumidor interno, que todavía no se ha acostumbrado al cambio del IVA del 16 al 19 % impuesto por la reforma tributaria de 2016 (Dinero, 2017).

Estos dos factores, uno externo y otro interno que, sumados a la devaluación del peso, dejan un horizonte óptimo para que en Colombia las exportaciones de bienes no minero-energéticos comiencen a crecer y que con esto se contribuya al logro de “La ambiciosa meta nacional de alcanzar a 2018 exportaciones de bienes no minero-energéticos por USD 21.000 millones y de servicios por USD 9.000 millones, para un total de USD 30.000 millones” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015a). Así lo expresó en abril de 2015 la ministra de Comercio, Industria y Turismo de ese entonces, Cecilia Álvarez Correa Glen, invitando a los empresarios antioqueños a pasar de USD 3.244 millones en ventas externas de bienes no minero-energéticos en 2014 a USD 5.019 millones para 2018

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b). No en vano la exministra se dirigió a los antioqueños, pues Antioquia es la región más exportadora del país, con una participación del 19,8 % en el período enero-diciembre de 2014, excluyendo el petróleo y sus derivados (2015b).

Según el análisis realizado por legiscomex de información oficial del Dane, publicada en la página web de la emisora radial La FM en octubre de 2017, Antioquia continúa como líder “jalonador” de las exportaciones nacionales. En lo corrido de enero a julio de ese año, es el departamento que más exporta, con el 12,8 % de participación sobre el total de exportaciones acumuladas a la fecha, lo que equivale a USD 2.618 millones, valor FOB (puesto a bordo) (La FM, 2017).

Como lo evidencia la comparación del nivel de exportaciones entre 2014 y julio de 2017, las exportaciones de Antioquia crecen a una tasa inferior que las del resto del país; por esta razón, es plausible aprovechar el potencial de Antioquia para aumentar sus exportaciones y seguirlas impulsando (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b).

Así, la situación de estudio de este trabajo es el diseño de un plan exportador para Scribe Colombia S. A. S. (en adelante Scribe), empresa productora y comercializadora de cuadernos con sede en Medellín y una planta en Pereira, perteneciente al grupo mexicano Biopapel (Scribe Colombia S. A. S., s. f.), para que, a través de un análisis, se determine su capacidad para exportar. Para ello, la inteligencia de mercados fue fundamental. La idea general es que la empresa aumente sus posibilidades de ingresar a un mercado internacional y contribuya al crecimiento de las exportaciones no minero-energéticas del valle del Aburrá, Antioquia y Colombia.

Para la selección de esta empresa, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha hecho un primer estudio que garantiza que Scribe cumple con los requisitos para ser beneficiaria de este trabajo: no ser minero-energética, tener una trayectoria exportadora de mínimo tres años, poseer un equipo directivo sólido, tener a 2020 mercados objetivo diferentes a Ecuador y Venezuela, y un nivel de

ventas superior a COP 15.000 millones (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015a).

Este trabajo está enmarcado en la alianza de la Universidad EAFIT, Esumer y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que a finales de 2013 decidieron conformar una asociación que ofreciera servicios a los empresarios de la región: el Consultorio de comercio exterior, cuyo objetivo es apoyar y asesorar a los empresarios antioqueños que desean incursionar en los mercados internacionales.

En 2015, el Consultorio de comercio exterior se une a la iniciativa regional llamada Grupo Antioquia exporta más. Este grupo tiene como propósito articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar conjuntamente proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región. Las entidades que conforman el grupo son las siguientes: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancoldex, Procolombia, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, la Cámara de Comercio del oriente antioqueño, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Business Alliance for Secure Commerce (BASC), Analdex, la Andi, la Cámara de Comercio Colombo Americana, RutaN, Fundación Universitaria CEIPA, la Institución Universitaria Esumer, la Universidad Católica de Oriente y la Universidad EAFIT (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015a).

Para desarrollar este trabajo se usó la metodología planteada por el Consultorio de comercio exterior y así se definió conjuntamente con el empresario, los mercados y las estrategias comerciales para empezar el proceso de internacionalización que quedará plasmado en el plan exportador.

## 2. Diagnóstico de internacionalización

Se presenta a continuación un resumen de las condiciones actuales de la empresa a partir de los siguientes indicadores:

- Condiciones de la compañía
- Condiciones del producto
- Condiciones de exportaciones
- Condiciones de mercadeo

Para desarrollar este punto se elaboró en marzo de 2018 una entrevista al jefe de compras de Scribe para conocer más acerca de las condiciones de la empresa; además, se consultó la página web de la entidad y su portafolio de productos.

La primera fase es el diagnóstico de internacionalización; la segunda y tercera, el análisis de mercados (el objetivo, alterno y contingente) y el análisis del producto en el mercado objetivo; y, por último, la fase en la que se plasman las estrategias, las recomendaciones y una hoja de ruta para desarrollar por parte de la empresa para llevar a cabo el acceso al mercado internacional definido como mercado objetivo.

### 2.1 Condiciones de la compañía

La pyme colombiana Scribe nació en el 2011 y es filial del Grupo mexicano Biopapel, con más de 130 años de experiencia en la industria papelera.

Scribe cuenta con una planta en Pereira, tiene cuatro máquinas convertidoras de papel en las que se producen cuadernos de diferentes formatos: cosidos, argollados, multi-materias y presentaciones especiales. Tiene múltiples licencias y diseños propios con valores agregados modernos y diferenciados, que son del agrado de sus diferentes grupos objetivos (Scribe Colombia S. A. S., s. f.). Por otro

lado, es una marca reconocida a nivel internacional. En la compañía trabajan cerca de 108 personas fijas, de las cuales aproximadamente el 60 % se dedica al área de producción y el 40 % tiene un cargo administrativo. En temporadas escolares puede llegar a tener hasta 1.000 impulsadores.

La misión de Scribe es la siguiente:

Ser la empresa líder en aquellos mercados en los que participamos en papeles de escritura, impresión y especialidades, así como el de cuadernos, a través de:

- Lograr la preferencia de nuestros clientes y consumidores.
- Desarrollar e innovar productos y mercados.
- Operar con un enfoque de sustentabilidad.
- Generar orgullo de pertenencia en nuestros colaboradores.
- Crear valor en forma sostenible para nuestros accionistas (Scribe Colombia S. A. S., s. f.).

La visión de Scribe es la siguiente:

Ser la empresa líder en participación de mercado, financieramente sólida y sustentable, maximizando el valor agregado para sus accionistas, mediante el logro de:

- Un EBITDA que crece en forma constante en términos absolutos.
- Una mezcla óptima de ventas.
- Un servicio que excede las expectativas del cliente.
- Una operación creciente y competitiva
- Un equipo de trabajo competente y comprometido (Scribe Colombia S. A. S., s. f.).

Los valores corporativos de Scribe son los siguientes:

- Seguridad: responsabilidad con nuestra protección física y conciencia preventiva para evitar accidentes.
- Integridad: responsabilidad, honestidad y respeto a todo tipo de trabajo y colaboradores.
- Compromiso: con el proyecto y la visión de negocio de la compañía.

- Trabajo en equipo: una fuerza que integra al personal y da cohesión a su funcionamiento y desarrollo.
- Vocación de servicio: una motivación permanente para brindar valor agregado en lo que ofrecemos al mercado y todo lo que hacemos (Scribe Colombia S. A. S., s. f.).

La compañía cuenta con una página web en la que se puede consultar el portafolio de productos; los precios no son visibles al público y no ofrece ventas en línea. Entre su portafolio se destacan los cuadernos con diseños innovadores. También tiene con redes sociales y folletos.

## 2.2 Condiciones del producto

Scribe es una marca muy fuerte a nivel nacional y también es conocida internacionalmente en países como México, Costa Rica y Estados Unidos por sus cuadernos, que tienen un diseño novedoso e innovador. Además de la producción y comercialización de cuadernos, ofrece al mercado otros productos escolares como colores, carpetas de cartón y plásticas, morrales y cartucheras. Los cuadernos de Scribe son producidos en la planta ubicada en Pereira, mientras que los demás productos son “tercerizados”. En particular, el plan que se propone en este trabajo se centra en su producto estrella: los cuadernos; con estos, la empresa realizará las primeras exportaciones y más adelante irán ingresando los demás productos para reforzar su cobertura en el sector de útiles escolares, puesto que estos son importados. Por el artículo 477 del Estatuto Tributario (Legis, 2018), los cuadernos son exentos de IVA en Colombia, es decir, su tarifa de IVA es 0 %.

Scribe divide sus cuadernos en tres tipos:

- a. Económico: cuadernos con bajo margen bruto, accesible a mucha población y de alta demanda.
- b. Intermedio: subdivididos en dos clases: link y máster.



- i. Link: económico, con *stickers* como valor agregado.
  - ii. Máster: con más diseño que el anterior (propio), *stickers* y bolsillos.
- c. Marcas: se caracterizan por su diseño con acabados; su mercado se está contrayendo. Existen dos tipos:
- i. Licencias de marcas: Disney, etc.
  - ii. Licencias propias: entre las que están Natural Zoo, Tribal e Incolors.

La partida o código arancelario de los cuadernos es la 4820.20.00.00. Este código está recogido en el Sistema armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

### 2.3 Condiciones de las exportaciones

Actualmente Scribe es una pieza fuerte en la economía nacional, y a pesar de que nunca ha exportado, tiene experiencia en el comercio exterior a través de sus importaciones.

### 2.4 Condiciones del mercadeo

Scribe fue elegida por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia por su alto potencial exportador para participar en el programa Antioquia exporta más (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015a). En el primer diagnóstico tipo encuesta que realizó esta institución, Scribe sobresalió por su potencial exportador, en especial por el reconocimiento que tiene a nivel nacional por los cuadernos.

### 3. Selección de mercados

#### 3.1 Análisis del mercado latinoamericano

Scribe es filial del grupo mexicano Biopapel. Como su casa matriz cubre el mercado de Norte y Centro América, la compañía colombiana busca cubrir fronteras distintas con sus exportaciones. Para esto ha escogido la región suramericana, de la cual se espera seleccionar tres países para el análisis. Se descarta Europa por su alta innovación tecnológica, en la que los cuadernos, en muchos casos, ya han sido relegados por las tabletas y los aparatos electrónicos de almacenamiento de información. Asia también fue descartada por la presencia especialmente alta de productos chinos en este mercado, que compiten con muy bajos precios. De allí que Perú, Argentina y Chile hayan sido los países elegidos como posibles nuevos mercados internacionales, principalmente por su proximidad geográfica y cultural, la disponibilidad de información y la demanda potencial.

Perú es más cercano de los tres, aunque sus fronteras están muy alejadas de sus principales centros empresariales –para este caso Pereira y Lima–. Por esta razón, para llevar mercancías al país vecino es necesario usar transporte terrestre tomando la vía panamericana y cruzando Ecuador, o usar transporte marítimo desde Buenaventura –el puerto más cercano a la planta de Scribe en Pereira– hasta El Callao, en el área de Lima Metropolitana. El acceso a Chile también puede ser por vía terrestre o marítima. Argentina es la segunda economía de Suramérica, solo superada por Brasil; por ende, se considera que su tamaño es importante como mercado potencial. Brasil no es elegido por su alto nacionalismo que apoya fuertemente el producto nacional; esto crea barreras de entrada para los productos extranjeros.

A continuación se presenta un estudio de estos tres países como mercados internacionales potenciales para los cuadernos de Scribe.

El estudio se divide en siete parámetros; a cada uno se le da una calificación entre 1 y 5, donde 1 es el valor menos favorable y 5 el más favorable.

- 1) Riesgos político y económico y situación social
- 2) Riesgo del tipo de cambio y reintegro de divisas
- 3) Competencia local e internacional
- 4) Potencial del tamaño del mercado
- 5) Entorno cultural
- 6) Entorno legal y regulatorio
- 7) Infraestructura

Al final del análisis de cada parámetro se presenta una tabla resumen y se le otorga una calificación a cada país, con el objetivo de definir el mercado objetivo a través de una matriz comparativa.

### 3.1.1 Riesgos político y económico y situación social

#### *Argentina*

Según lo afirmó el economista José Luis Espert en la trigésimo octava convención anual del Instituto Argentino de Finanzas, IAEF (2018), Argentina ha sido un país que ha pasado de estar entre los primeros diez con mayor PIB per cápita a perder 40 puestos; y agregó que Argentina se encuentra en una decadencia económica, debido en gran parte a no jugarle al libre comercio. Antes de la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones de Argentina representaban el 70 % del PIB; ahora son menos del 10 %. Después de la crisis de los noventa, cuando el país sufrió una hiperinflación, y luego de la caída de la convertibilidad, ha estado creciendo en las últimas décadas a un promedio de una tasa del 3 % anual (Gasalla, 2017).

La presidente anterior, Cristina Fernández de Kirchner, enfrenta cargos que incluyen malversación, soborno y lavado de dinero; varios de sus agrupados también han sido acusados. El nuevo presidente, Mauricio Macri, enfrenta una fuerte oposición debido a sus esfuerzos de austeridad. Desde el comienzo de su Gobierno en 2016 hasta antes de las elecciones legislativas de octubre de 2017, Argentina estuvo calificada por la agencia Moody's con un riesgo político alto,

debido a que estas elecciones iban a determinar si se mantendría el progreso en las reformas para combatir la inflación y se avivaría el crecimiento sostenible (El Economista, 2017). Estas elecciones fueron ganadas por el partido Cambiemos, al cual pertenece el presidente actual; esto redujo la incertidumbre respecto a la gobernabilidad, dando fuerza al escudo legislativo del Ejecutivo. Aun así, el partido del presidente Macri no cuenta con mayoría de votos en el Congreso (Labaqui, 2018); Cambiemos ha llegado al poder con muchas restricciones políticas; el mismo Espert, en su columna del diario *La Nación* del 17 marzo de 2018, titulada “No hay conciencia sobre los costos de aplicar la receta del gradualismo”, se destacan cuatro puntos:

1. Lo que mencionaba antes: la restricción política y social que tiene el mandato del presidente Macri y que no se ven intenciones del Gobierno de cambiar, sino más de normalizar y gestionar bien las políticas anteriores. Para el doctor Espert llama la atención este acto y determina que se deben tomar medidas y no esperar que agentes externos les obliguen ajustes descontrolados.
2. El Gobierno no pondera adecuadamente la importancia de los desequilibrios económicos heredados”. Al Gobierno no parece importarle el déficit fiscal del 7 % del PIB generado por dos fuentes principales mientras sea financiable. Primero, los intereses de la creciente deuda externa, lo que lo convierte en una bola de nieve (mayor deuda, mayor gastos interés), y al parecer no ven su relación con la tenaz inflación y el atraso cambiario. Segundo, el alto gasto primario público que, a pesar de su disminución marginal, es cuatro veces mayor que el necesario en 2005, cuando Argentina crecía al 9 % anual con equilibrio fiscal.
3. El tercer punto que queda claro es que los funcionarios no asocian los excesos del gasto público y del déficit fiscal con el hecho de que la economía ahorra solo el 14 % del PIB. Las recuperaciones económicas basadas en consumo público y privado son siempre fugaces. El costo económico de “la restricción política” es enorme y se traduce en falta de rentabilidad empresarial, particularmente en los sectores más competitivos, el escaso nivel de ahorro y las inversiones insuficientes para asegurar un crecimiento sostenido.
4. El cuarto punto se refiere a que con la presión tributaria existente y el nivel de déficit no se puede asegurar un crecimiento sostenible (Espert, 2018).

Espert no solo se queda ahí; también propone unas bases posibles y necesarias que debe tomar el Gobierno para salir de la decadencia de los últimos 70 años. Primero, reduciendo el gasto público en 15 % del PIB, eliminando el déficit fiscal y bajando la presión tributaria en siete puntos, que debe hacer el Gobierno para restaurar la competitividad privada y potenciar el crecimiento privado. Las otras dos bases son la apertura económica y la eliminación del régimen laboral mussoliniano que ha cubierto a las elites que se tragan la riqueza argentina (2018). Igualmente, el autor plantea que se espera que venga una reelección del candidato del partido Cambiemos.

Las finanzas del Gobierno actual están complicadas por el alto nivel de deuda pública, el incumplimiento de la deuda soberana y la volatilidad natural de las exportaciones; este país es el líder mundial en exportaciones de aceite de soja y el segundo más grande en maíz. La deuda pública en 2017 equivalía al 53,8 % del PIB, el gasto del Gobierno se usó principalmente en la seguridad social y el bienestar, y el 37 % en el gasto de servicios públicos generales (Euromonitor International, 2018b).

A pesar de los esfuerzos de la administración pública por reducir el gasto, Argentina viene de varios períodos con déficit presupuestal. En 2015 fue del 5,9 % del PIB, que se financió imprimiendo billetes y ocasionó niveles de inflación del 41,5 % en 2016.

La Tabla 1 muestra los indicadores de Argentina entre 2016 y 2018.

Tabla 1. Argentina. Indicadores (2016-2018)

Indicador	2016 [%]	2017 [%]	2018 (expectativa del Gobierno) [%]
Crecimiento PIB real	-2,2	2,8	2,9
Déficit presupuestal / PIB	5,8	6,7	5,5
Inflación	41,5	25,5	19,7

Fuente: elaboración del autor a partir de Euromonitor International (2018b).

Argentina disfruta de una abundancia de recursos, pero se ha enfrentado a una serie de limitaciones, la mayoría vinculadas a los enormes aumentos en el gasto público. Las principales razones por las que este gasto se descontroló son las pensiones, los subsidios y el empleo en el sector público, que han excedido la capacidad de pago del Estado. En un momento, se elevó a casi el 50 % del PIB. El Gobierno actual ha reducido este total a alrededor del 41 % del PIB, pero aún queda mucho por hacer (Euromonitor International, 2018b).

En el período 2012-2015, la economía creció lentamente. Los problemas incluyeron debilidades en la demanda externa, altas y aceleradas tasas de inflación y el impacto negativo de los controles de la tasa de cambio en el comercio y la inversión. La inversión privada, especialmente en el sector energético, se redujo a casi nada. El racionamiento forzado perjudicó a muchas industrias y solo un aumento en el gasto público ayudó a evitar una contracción (Euromonitor International, 2018b).

El Gobierno que asumió el cargo en 2016 comenzó de inmediato a realinear las políticas. Los controles cambiarios prácticamente se eliminaron, los precios de los servicios públicos se ajustaron más estrechamente a los costos ocultos y un acuerdo negociado con los acreedores internacionales permitió a los prestamistas del sector público y privado regresar a los mercados de capitales. Aunque necesarios para sentar las bases de un sólido crecimiento futuro, estos movimientos tuvieron un impacto desfavorable a corto plazo en la economía; como resultado, el PIB real se contrajo el 2,2 % en 2016, aunque se produjo un cambio en 2017 cuando

se fortalecieron tanto el consumo como la inversión privados (Euromonitor International, 2018b). Las tasas de pobreza han comenzado a disminuir a medida que las políticas económicas del Gobierno comienzan a beneficiar a las familias de bajos ingresos.

El gasto del consumidor ha sido tradicionalmente el principal impulsor de la economía. El valor real del consumo final privado aumentó el 3,4 % en 2017 y se pronostica un crecimiento del 3,7 % para 2018. Las menores tasas de inflación y el aumento de los salarios benefician el gasto del consumidor, que representará el 70 % del PIB en 2018 (Euromonitor International, 2018b). En 2017, la tasa de ahorro fue del 2,1 % de la renta disponible, y no cambiará en 2018. Los argentinos han perdido la confianza en su sistema bancario; esta es la razón principal por la cual los ahorros privados fuera del país son tan grandes y solo son superados por los de los rusos (2018b). El gasto de consumo per cápita totalizó ARS 160.353 (USD 9.683) en 2017 y el ingreso disponible per cápita fue de ARS 164.159 (USD 9.914) en 2017. En 2018, estos indicadores aumentarán en el 5,4 % cada uno, en términos reales (2018b).

Para el período 2018-2030, el gasto total de los consumidores crecerá a una tasa anual promedio de 3,3 % en términos reales y aumentará en un valor acumulado del 47,9 %. Durante el mismo período, el ingreso disponible se pronostica que aumente en valores similares al 47,8 % acumulado, a una tasa promedio mensual del 3,3 % (Euromonitor International, 2018b). “Casi todas las compras en un hogar típico argentino son realizadas por la esposa. El consumidor argentino suele ser racional y conservador con su dinero. Desde la crisis económica, los consumidores se han vuelto más precavidos, selectivos y reticentes al comprar nuevos productos” (Banco Santander, 2017).

La economía debería funcionar razonablemente bien a pesar de un proceso continuo de consolidación fiscal. Estos indicadores dan la oportunidad para que el consumo argentino de cuadernos pueda crecer y dan suficiente estabilidad económica y política para tener a Argentina como un posible mercado por atender, visto también por la tendencia a asentarse en una posición más abierta al libre

comercio que deja el ambiente proteccionista de los gobiernos anteriores; además, se han establecido nuevas medidas anticorrupción y las estadísticas nacionales se han fortalecido.

### *Perú*

Enfrentado a un escándalo de corrupción, el presidente Pedro Pablo Kuczynski, último electo por voto popular, tuvo que presentar su renuncia en marzo de 2018; uno de sus predecesores, Alberto Fujimori (1993-2000), y una serie de otros funcionarios públicos han sido implicados también en el escándalo de corrupción vinculado con la empresa de construcción brasileña Odebrecht (Clarín, 2018). Por otro lado, esta multinacional admitió haber pagado sobornos por más de USD 10.000 millones; este escándalo ha provocado el retraso de una serie de proyectos de construcción, incluido un gasoducto de USD 5.000 millones (Euromonitor International, 2018f).

Con el nombramiento del entonces ministro de Transporte y Comunicación, Martín Vizcarra, como presidente de Perú, tras la renuncia de Kuczynski, el clima político se estabilizó y llegó a tener clasificaciones de riesgo país –como el indicador EMBI (*emerging markets bond index*) de JP Morgan Chase– posicionado en 154 puntos el 27 de marzo de 2018 (América Economía, 2018); sin embargo, en 2016, el Gobierno tuvo un déficit presupuestario del 2,3 % del PIB. En 2017, un estímulo fiscal elevó este déficit hasta el 2,8 %; y para 2018 se espera un déficit equivalente al 3,1 % (Euromonitor International, 2018f).

Perú tiene una de las proporciones de deuda más bajas de la región, con un equivalente del 25,7 % del PIB para 2017, es decir, de PEN 180.508 millones (Euromonitor International, 2018f). Esta estabilidad política genera confianza para tenerlo entre los países candidatos para realizar exportaciones, además de que es el más cercano de los tres escogidos para este análisis.

Perú es un gran productor agrícola; gran parte de su producción es para la subsistencia de su gente, pero también es reconocido por ser el sexto mayor productor de café del mundo, del cual exporta más del 90 %; además, es el mayor



productor mundial de plata, el tercer mayor productor de cobre y zinc y el sexto mayor productor de oro, es decir, que cuenta con un potencial minero importante. El sector turístico en Perú, también uno de sus fuertes, emplea casi el 7 % de la fuerza laboral; y los servicios representan el 63,9 % del PIB (Euromonitor International, 2018d). Durante la última década, Perú ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de la región y será una de las que más seguirá creciendo; se pronostica que en 2018 el PIB real aumentará el 3,8 %, frente al 2,6 % de 2017 (2018d).

El fuerte crecimiento del empleo y los ingresos redujeron drásticamente las tasas de pobreza. La pobreza moderada cayó del 45,5 % en 2005 a solo el 19,3 % en 2015; esto permitió que creciera una próspera clase media, y con esta se incrementó el gasto del consumidor. El valor real del consumo final privado aumentó el 1,8 % en 2017 y se espera un índice del 3,6 % en 2018 (Euromonitor International, 2018d).

El aumento del gasto en infraestructura –en parte a través de proyectos público-privados– será un determinante importante del desempeño económico. Los principales proyectos incluyen la expansión del aeropuerto de Lima (Euromonitor International, 2018d), que facilita la comunicación con Colombia. A mediados de 2018 fue inaugurado el vuelo directo de Medellín a Lima, lo que puede facilitar el viaje de representantes de Scribe para negociar allí.

La inversión podría aumentar apreciablemente en los próximos dos o tres años. Las ganancias adicionales en el empleo y los salarios deberían respaldar el gasto de los hogares que, hasta ahora, se ha expandido solo moderadamente. Basado en estos factores, el PIB real promediará alrededor del 3,6 % por año hasta 2025 (Euromonitor International, 2018d). Aun así, el PIB per cápita en 2017 fue de USD 6.762 (knoema, 2018b), siendo más bajo que el de Argentina y Chile; esto indica que puede ser un factor que limite el gasto del consumidor y, por ende, el monto destinado a la canasta escolar incluyendo los cuadernos.

En Perú, la inflación deberá ser de alrededor del 1,8 % en 2018. El rango objetivo del Banco Central para la inflación está entre el 1 y el 3 % (Euromonitor

International, 2018d); sin embargo, es importante resaltar el potencial de crecimiento; a pesar de su bajo PIB per cápita, Perú es considerado el país con mayores proyecciones de crecimiento en la región, por lo que es fundamental considerarlo cuando se esté buscando a dónde exportar.

### *Chile*

En noviembre 2017, Chile tuvo elecciones presidenciales y legislativas de manera simultánea. En las primeras, Sebastián Piñera derrotó a Alejandro Guillier con el 54,5 % de los votos y repitió mandato presidencial –también sirvió de presidente en el período 2010-2014–; en las segundas, la coalición Chile vamos, partido al que pertenece el presidente, obtuvo 72 curules en la Cámara de los 155 puestos disponibles (Euromonitor International, 2018g).

La credibilidad fiscal de Chile es sólida. El fondo de riqueza soberana del país posee USD 28.000 millones, mientras que otros USD 70.000 millones en activos están en manos de fondos de pensiones fuera del país. El déficit presupuestario en 2016 fue del 2,9 % del PIB; en 2017, se amplió al 3 % del PIB, y el objetivo para 2018 es que baje al 2,5 %. La deuda pública fue de CLP 42.486 millardos en 2017, equivalente al 24,7 % del PIB. La deuda pública en términos reales aumentó en el 19,3 % en 2017 (Euromonitor International, 2018g).

El porcentaje de personas que viven por debajo del umbral de la pobreza ha disminuido considerablemente, pero la distribución del ingreso es la más desigual de todos los países de la OCDE. La desigualdad de ingresos ha surgido como un problema político serio que ejerce una gran presión sobre el Gobierno (Euromonitor International, 2018g).

Chile es uno de los mayores productores de cobre del mundo y su exportación ha dinamizado la inversión extranjera debido a la necesidad de capital requerido. Luego de la crisis de los *commodities* en 2009, el país ha resurgido con energías renovables como la solar. El empleo ha disminuido la capacidad productiva puesto que hay informalidad, y los chilenos han optado por trabajos de medio tiempo o

trabajos como independientes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2018).

El nivel de educación en el país ha progresado en los últimos años, pero esto no se ha visto reflejado en una disminución de la desigualdad económica, lo que implica que, al entrar en este mercado, se deberían segmentar los cuadernos para llegar a distintos estratos económicos.

Hay mucha población adulta en Chile que no es productiva y el cambio de empleos muestra que en este momento las pensiones no serían viables si continúan como van, a menos que se realice una reforma para enfrentar los años futuros (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2018).

Su balanza comercial es positiva. Para 2018, el FMI prevé que el PIB chileno se expanda en el 3,9 %, y en el 3,3 % en 2019 (Gallegos, 2018). Los principales riesgos para el crecimiento del país están asociados a sus principales socios comerciales y los precios de las materias primas (el cobre). Un mayor o menor crecimiento en China, Estados Unidos y los países vecinos de América Latina podría reducir o impulsar la demanda externa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2018).

La Gráfica 1 muestra el Índice para una vida mejor de Chile, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE.



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2018).

Los ingresos han aumentado y el bienestar es elevado en muchas dimensiones.  
Este hecho da expectativas positivas para el mercado de cuadernos en el país.

La Tabla 2 muestra un resumen de los riesgos político y económico y de la situación social de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 2. Argentina, Chile y Perú. Resumen de los riesgos político y económico y de la situación social

Parámetro	Argentina		Chile		Perú	
	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
Riesgos político y , económico y situación social	3	<p>EMBI de 373 en enero 2018 En 2016, hasta antes de las elecciones legislativas de octubre de 2017, Argentina estaba calificada por la agencia Moody's en un riesgo político alto; tras el triunfo del partido Cambiemos, el riesgo político se clasifica como moderado</p> <p>Indicadores 2016, 2017 y 2018, respectivamente (expectativa de Gobierno) Crecimiento PIB real -2,2, 2,8, 2,9 %. Déficit presupuestal / PIB: 5,8, 6,7, 5,5 %</p> <p>Menores tasas de inflación y aumento de salarios benefician el gasto del consumidor. Los argentinos no creen en su sistema bancario y ahorran por fuera.</p> <p>PIB per cápita en 2017 fue de USD 14.467. (knoema, 2018a). Expansión continua de la clase media del país. Alto gasto público, bajo crecimiento económico. Gobierno con alto déficit fiscal.</p>	5	<p>EMBI de 107 en enero 2018. La credibilidad fiscal de Chile es sólida. El nivel de educación en el país ha progresado en los últimos años, pero esto no se ha visto reflejado en una disminución de la desigualdad económica, lo que implica que al entrar en este mercado se deberían segmentar los cuadernos para entrar a distintos estratos económico</p> <p>La balanza comercial en Chile es positiva. Para 2018 el FMI prevé que el PIB chileno se expanda en el 3,9 % y en el 3,3 % en 2019 (Gallegos, 2018).</p> <p>Los principales riesgos para el crecimiento de Chile están asociados a sus principales socios comerciales y los precios de las materias primas (cobre).</p> <p>El porcentaje de personas que viven por debajo del umbral de la pobreza ha disminuido considerablemente, pero la distribución del ingreso es la más desigual de todos los países de la OCDE. La desigualdad de ingresos ha surgido como un problema político serio que ejerce una gran presión sobre el Gobierno.</p> <p>El PIB per cápita en 2017 fue de USD 15.234. (datosmacro.com).</p>	5	<p>EMBI de 123 en enero 2018 Su estabilidad política genera confianza Se pronostica que en 2018 el PIB real aumentará el 3,8 % frente al 2.6 % en 2017.</p> <p>El crecimiento del empleo y los ingresos redujeron drásticamente las tasas de pobreza. Es importante resaltar el potencial de crecimiento de este país a pesar de su bajo PIB per cápita.</p> <p>Perú es considerado el país con mayores proyecciones de crecimiento en la región Las ganancias adicionales en el empleo y los salarios deberían respaldar el gasto de los hogares que, hasta ahora, se ha expandido solo moderadamente. El PIB per cápita en 2017 fue de 6.598 USD (knoema, 2018b).</p>

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.2 Riesgo del tipo de cambio y reintegro de divisas

En Colombia, toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios –los bancos comerciales y otras entidades financieras–; por lo tanto, los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar el formulario de declaración de cambio # 2 (encolombia, s. f.).

Las fluctuaciones del tipo de cambio pueden generar pérdidas o ganancias sobre lo vendido en el exterior al momento de reintegrar las divisas. Algunas empresas eligen invertir en cobertura o estrategias de *hedging*, con el objetivo de disminuir el riesgo sobre su inversión; por ejemplo, teniendo contratos de futuro, en los que se realiza la transacción comercial en el futuro a un tipo de cambio pactado en el presente y, en el caso en que el peso se revalúe frente a lo pactado, se evita disminuir la rentabilidad.

La inflación o el IPC (el índice de precios al consumidor) puede ser un gran “influenciador”, sobre todo de forma negativa: cuando la inflación sube, se eleva la tasa de cambio. Otro factor para tener en cuenta son los tipos de interés que controlan los bancos centrales: en la medida en que sube la tasa de interés, se regula la inflación.

Para un mayor control del riesgo de tipo de cambio es importante analizar el tiempo de crédito que puede ofrecer Scribe, en la medida en que si vende con menos días de crédito habrá más certeza sobre el tipo de cambio –aunque no deja de ser incierto–. Otra posibilidad que favorecería la cobertura de Scribe es negociar en dólares; Perú es un país muy dolarizado y esto podría servir como estrategia de *hedging* para Scribe, ya que la empresa importa mercancía y tiene cuentas por pagar en dólares; vender en dólares le implica poseer cuentas por cobrar en esta misma moneda y le permite cubrirse del tipo de cambio (Chang, 2014).

Scribe debe poseer un excelente equipo financiero que tenga presente la variabilidad de los tipos de cambio para lograr disminuir el riesgo de la volatilidad del dólar o las demás monedas en las que realice operaciones, tanto para las

importaciones como para generar los estados financieros consolidados a la casa matriz.

### *Argentina*

En los últimos dos años, la tendencia del peso argentino (ARS) frente al peso colombiano (COP) ha sido negativa, es decir, que el COP se ha revaluado frente al ARS. En diciembre 31 de 2016 se recibían COP 189,18 por ARS 1, y un año más tarde, en diciembre 31 de 2017, se entregaban 155,88 COP por el mismo ARS; incluso cayó más en el primer trimestre de 2018: el 31 de marzo se recibían COP 138,73 por un ARS 1 (Exchange Rates, s. f.).

La Gráfica 2 muestra la tendencia del ARS frente al COP entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.

Gráfica 2. Tendencia del peso argentino (ARS) frente al colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018



Fuente: Mataf. Net (s. f.).

Esta tendencia negativa del ARS frente al COP hace menos atractivo exportar a Argentina, lo que podría ser una desventaja para Scribe si la tendencia continúa, pero puede ser también solucionado con contratos de futuro para protegerse de las variaciones en la tasa de cambio.

## Chile

La inflación deberá ser de alrededor del 1,8 % en 2018; a abril va en el 1,9 %. (Euromonitor, 2018). El precio del CLP ha oscilado entre COP 435,31 y 496,55, obteniendo su mínimo el 15 de junio de 2017 y el máximo el 21 de enero de 2018.

La Gráfica 3 muestra la tendencia del CLP frente al COP entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.

Gráfica 3. Tendencia del peso chileno (CLP) frente al colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018



Fuente: Mataf.net (s. f.).

La tendencia del último año del CLP frente al COP es muy cíclica, con altos y bajos repentinos aunque de no mucha magnitud. Para mayor control se recomienda tener una política de crédito clara y así conocer qué tan variable puede ser el riesgo del tipo de cambio; otra opción es tener contratos de futuro.

## Perú

En Perú, la inflación deberá ser de alrededor del 1,8 % en 2018. El rango objetivo del Banco Central para la inflación es del 1,3 % (Euromonitor International, 2018f).



La Gráfica 4 muestra la tendencia del nuevo sol (PEN) frente al COP entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018.

Gráfica 4. Tendencia del nuevo sol (PEN) frente al peso colombiano (COP) entre mediados de junio de 2017 y mayo de 2018



Fuente: Mataf.net (s. f.).

La Tabla 3 muestra un resumen del riesgo del tipo de cambio y de la inflación de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 3. Argentina, Chile, Perú. Resumen del riesgo del tipo de cambio y de la inflación

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
1	Inflación 2016, 2017, 2018 (expectativa), respectivamente: 41,5, 25,5, 19,7 %. La tendencia negativa del ARS frente al COP, debido a la revaluación del este, implica que se reciban menos COP por cada ARS vendido y sea menos atractivo exportar a Argentina; esto puede ser solucionado con contratos de futuro para protegerse de las variaciones en la tasa de cambio.	5	La inflación deberá ser de alrededor del 1,8 % en 2018; a abril de 2018 va en 1.9 %  La tendencia del último año del CLP frente al COP en Chile es muy cíclica, con altos y bajos repentinos aunque de no mucha magnitud. Para mayor control se recomienda tener una política de crédito clara y así conocer el riesgo del tipo de cambio que tan variable puede ser; otra opción es tener contratos de futuro.	5	La inflación deberá ser de alrededor del 1,8 % en 2018.  El rango objetivo del Banco Central para la inflación es del 1.3 %.  La tendencia del PEN sobre el COP es muy sostenida aunque el COP se ha revaluado un poco.

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.3 Competencia local e internacional

La amenaza de productos sustitutos para los cuadernos es alta, y cada vez más los consumidores utilizan los tecnológicos. A continuación se analizan los competidores locales en Argentina, Chile y Perú, y se muestran los diez primeros exportadores de cuadernos a cada uno de estos países y el puesto que ocupa Colombia.

#### *Argentina*

En 2011, más del 80 % del mercado de cuadernos estaba dominado por solo dos empresas. La primera es Ángel Estrada, con una trayectoria de 148 años; la segunda es Ledesma, que comenzó a producir en 1994. En esta industria del mercado escolar, donde se mueve la mayor cantidad de cuadernos, más de la mitad de las ventas anuales se logran en los primeros tres meses del año. Estas marcas poseen compradores muy fieles que en su infancia usaron estos cuadernos y tienden a seguir comprándolos a sus hijos; claro que también están los compradores racionales que evalúan la relación precio calidad (La Nación, 2011). Hay que tener presente que estas empresas son productoras argentinas y que la inflación de 2016 las ha afectado fuertemente y ha ocasionado alzas en los precios de sus cuadernos –para 2018, de hasta el 20 %–. En el último año, y con la apertura económica desde 2017, la competencia en el mercado ha aumentado y están llegando cuadernos importados a bajo costo (La Capital de Mar del Plata, 2018), principalmente de China.

La Tabla 4 muestra los países mayores exportadores de cuadernos a Argentina entre 2013 y 2017.

Tabla 4. Argentina. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017)

Posición 2017	Exportadores	Valor importado [miles de USD]				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	China	3.447	3.872	2.856	4.165	4.575
2	Brasil	253	246	561	1.068	1.510
3	Chile	157	185	406	429	385
4	Estados Unidos	426	338	249	288	286
5	Tailandia	413	170	564	249	281
6	Alemania	204	279	304	216	266
7	Vietnam	0	0	0	49	249
8	China Taipéi	84	154	220	215	205
9	Francia	7	16	156	65	160
10	España	31	21	10	33	152
23	Colombia	3	11	5	4	8

Fuente: International Trade Center, ITC (s. f.).

En 2017, Colombia se ubica en el puesto 23, con exportaciones de USD 8.000, mientras que el mayor exportador fue China, con USD 4.575.000. De otra parte, es importante señalar que la Cámara de industria de artículos de librería (Cial) organiza bianualmente Expopapelera; la última realizada fue la versión 18, en 2017, y en 2019 se realizará la próxima. En este espacio se reúnen todos los integrantes que conforman la cadena de valor de la industria de librerías, papelerías y afines; además, se presentan novedades. Expopapelera es considerada una de las ferias más importantes de América (Cial, 2018).

### *Chile*

En 2017, Colombia ocupó el puesto 21 entre los mayores exportadores de cuadernos a Chile, detrás de China, Estados Unidos, Brasil y España.

La Tabla 5 muestra los países mayores exportadores de cuadernos a Chile entre 2013 y 2017.

Tabla 5. Chile. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017)

Posición 2017	Exportadores	Valor importado [miles de USD]				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	China	10.115	11.576	11.999	11.320	12.464
2	Estados Unidos	1.122	1.110	1.437	1.308	1.926
3	Brasil	488	744	794	795	862
4	Italia	1.141	748	647	581	599
5	India	5	46	77	200	346
6	España	173	242	120	158	300
7	Francia	153	255	147	197	283
8	Malasia	312	0	128	344	257
9	Alemania	195	309	176	100	124
10	China Taipéi	923	688	451	311	113
21	Colombia	35	55	18	33	29

Fuente: International Trade Center, ITC (s. f.).

El mercado interno de cuadernos en Chile es exigente; hace una década, el factor predominante era el precio, pero hoy prevalecen el diseño y la marca del producto. En el mercado se encuentra una alta diferenciación de productos y una preferencia por marcas y empresas con alta inversión en publicidad e innovación. Según un estudio de AC Nielsen Scantrack Express, la participación de mercado en el segmento de cuadernos a 2015 estuvo liderada por Torre, con el 31,2 %; detrás estuvieron Libesa, fabricante de las marcas ProArte e Isofit, con el 29 %; Rhein, con el 21,4 %; Colón, con el 6,9 %; y Auca, con el 0,2 % (La Tercera, 2015).

La rivalidad entre competidores es alta, ya que hay muchos que ofrecen productos similares. Las barreras de salida son altas por los altos niveles de inversión de capital requerido para producir cuadernos.

En Chile, a diferencia que en Colombia, los mayoristas se surten de cuadernos en el período anterior al primer trimestre del año; es así como entre octubre y noviembre los mayoristas compran grandes cantidades para realizar la distribución el próximo año; este es un factor importante para tener en cuenta si se quiere surtir

almacenes de grandes superficies. Las ventas de cuadernos en una empresa como Torre representan en el primer trimestre del año el 35,4 % del total (La Tercera, 2015).

### Perú

Colombia fue el mayor exportador de cuadernos a Perú en 2012, pero ha caído en 2016 al tercer puesto, otorgando el primer lugar a China y el segundo a Estados Unidos.

La Tabla 6 muestra los países mayores exportadores de cuadernos a Perú entre 2013 y 2017.

Tabla 6. Perú. Mayores exportadores de cuadernos (2013-2017)

Posición 2017	Exportadores	Valor importado [miles de USD]				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	China	3.115	3.542	3.159	2.865	3.592
2	Estados Unidos	688	589	736	1013	845
3	Colombia	6.504	3.318	1.024	423	479
4	China Taipéi	118	251	202	267	348
5	Francia	43	232	78	246	316
6	Italia	358	480	320	321	285
7	Corea del Sur	146	256	403	164	236
8	Alemania	222	223	148	81	131
9	Chile	660	520	537	173	124
10	Argentina	98	59	86	98	86

Fuente: International Trade Center, ITC (s. f.).

El líder del mercado de cuadernos prémium en Perú es el Grupo Continental, que tiene cerca del 70 % del mercado, equivalente a PEN 122 millones en 2017. Esto lo logró con estrategia de marca y segmento, es decir, segmentando el mercado y creando una marca para cada uno, con el fin de no tener competencia propia; así, se destacan marcas como Standford, Utilex, Milano, Office, Atlas y las marcas de bajo costo, que le han permitido mantener la competitividad con los nuevos productos importados. Otro factor clave para el triunfo de este grupo es que está en toda la cadena productiva, desde la producción a la distribución directa en negocios

minoristas de útiles escolares y de oficina, tiendas en línea y pedidos por Whatsapp que los padres de familia pueden recoger en las tiendas físicas (Gil Mena, 2018; Peru Retail, 2018). Será pues fundamental llegar con una estrategia de distribución muy innovadora y clara para romper mercado en caso de una exportación a este país.

La Tabla 7 muestra un resumen de la competencia local e internacional de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 7. Argentina, Chile y Perú. Resumen de la competencia local e internacional

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
2	<p>En 2011, dos empresas tenían el 80 % del mercado de cuadernos.</p> <p>En 2017, con la apertura económica, entran cuadernos a bajos costo.</p> <p>El mayor exportador de cuadernos en 2017 fue China, con USD 4.575.</p> <p>Colombia ocupa el puesto 23, con USD 8.000.</p>	2	<p>Colombia ocupaba el puesto 21 entre los mayores exportadores de cuadernos a Chile, con USD 29.000. Por delante de Colombia están China, Estados Unidos, Brasil y España.</p> <p>El mercado interno de cuadernos en Chile es exigente; hace una década, el factor predominante era el precio, pero hoy prevalece el diseño y la marca del producto. En el mercado se encuentra una alta diferenciación de productos, preferencia por marcas y empresas con alta inversión en publicidad e innovación.</p> <p>En 2015, la participación de mercado en el segmento de cuadernos estaba liderada por Torre, con el 31,2 %; detrás estaba Libesa, con el 29 %.</p> <p>La rivalidad entre competidores es alta, ya que hay muchos en este sector que ofrecen productos similares.</p> <p>Las barreras de salida son altas por los altos niveles de inversión de capital requerido para producir cuadernos.</p> <p>En Chile, a diferencia que en Colombia, los mayoristas se surten de cuadernos en el período anterior al primer trimestre del año; es así entre octubre y noviembre compran grandes cantidades para realizar la distribución el próximo año. Esto es un factor importante para tener en cuenta si se quiere surtir almacenes de grandes superficies.</p>	3	<p>Colombia era el mayor exportador de cuadernos a Perú en 2012, pero ha caído en 2016 al tercer puesto, con USD 479.000, otorgando el primer lugar a China y el segundo a Estados Unidos.</p> <p>El líder del mercado de cuadernos en Perú es el grupo Continental, que tiene cerca del 70 % del mercado, equivalente a PEN 122 millones a 2017. Esto lo lograron con estrategia de marca y segmento; se destacan marcas como Stanford, Utilex, Milano, Office, Atlas y las marcas de bajo costo, que le han permitido mantener la competitividad con los nuevos productos importados.</p> <p>Otro factor clave para el triunfo del grupo Continental es que están en toda la cadena productiva, desde la producción a la distribución directa en negocios minoristas de útiles escolares y de oficina, tiendas en línea y pedidos por Whatsapp que los padres de familia pueden recoger en las tiendas físicas.</p>

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.4 Potencial tamaño del mercado

#### *Argentina*

Argentina es la segunda mayor economía de Suramérica, solo superada por Brasil. Su PIB en 2017 fue de USD 620.115,50 (Euromonitor International, 2018b) y su PIB per cápita en el mismo año fue de USD 14.062 (knoema, 2018a).

La Tabla 8 muestra un resumen estadístico de sus datos poblacionales entre 2012 y 2017.

Tabla 8. Argentina. Datos poblacionales (2012-2017)

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de natalidad [millares]	17,9	17,7	17,5	17,4	17,2	17,0
Tasa de mortalidad [millares]	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
# de hogares [millares]	12.753,3	13.040,4	13.317,2	13.581,7	13.831,5	14.069,9
Población urbana [millares]	38.430,8	38.902,2	39.371,3	39.834,8	40.291,3	40.741,2
Población urbana [%]	91,3	91,4	91,6	91,7	91,9	92,0
Población de 0-14 años [%]	25,6	25,5	25,3	25,2	25,0	24,9
Población de 15-64 años [%]	63,8	63,8	63,9	63,9	63,9	63,9
Población de más de 65 años [%]	10,6	10,7	10,8	10,9	11,1	11,2
Población masculina [%]	48,9	48,9	48,9	48,9	48,9	48,9
Población femenina [%]	51,1	51,1	51,1	51,1	51,1	51,1
Esperanza de vida masculina [años]	72,1	72,2	72,4	72,6	72,8	73,0
Esperanza de vida femenina [años]	79,8	79,9	80,0	80,2	80,3	80,4

Fuente: Euromonitor International (2018b).

Gran parte de su población vive en los centros urbanos, lo que demuestra que apuntarle a las grandes urbes y capitales es la estrategia de comercialización si se llegare a exportar a este país. Argentina no crece a un mayor ratio que el resto de los países de América Latina, pero su población es muy significativa, y ya que los argentinos son tan buenos consumidores, los cuadernos podrían tener una opción valiosa en este país.

Desde 2015, la balanza comercial es negativa. Las exportaciones han venido disminuyendo en mayor cantidad que las importaciones.



La Tabla 9 muestra el estado de la balanza comercial entre 2012 y 2017.

Tabla 9. Argentina. Estado de la balanza comercial (2012-2017)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones totales [millones de USD]	79.982	75.964	68.405	56.784	57.879	58.427
Importaciones totales [millones de USD]	67.976	74.442	65.735,	60.205	55.911	66.899

Fuente: Euromonitor International (2018b).

### Chile

Chile es el país que posee menos habitantes de los tres países seleccionados. Su población se concentra en el centro, en la región metropolitana, donde está ubicada su capital, Santiago de Chile. En esta región, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2017) estima que en junio 2017 había 7.482.635 habitantes, el 40,7 % del total.

La Tabla 10 muestra un resumen de sus datos poblacionales entre 2012 y 2017.

Tabla 10. Chile. Datos poblacionales (2012-2017)

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de natalidad [millares]	14	13,8	13,6	13,4	13,3	13,1
Tasa de mortalidad [millares]	5,9	6	6	6,1	6,1	6,2
No. de hogares [millares]	5.728,6	5.873	6.013,7	6.148,6	6.279,7	6.406,3
Población urbana [millares]	15.402,4	15.571,7	15.738,1	15.902,1	16.063,7	16.222,7
Población urbana [%]	89	89,2	89,4	89,5	89,7	89,9
Población de 0-14 años [%]	21,8	21,4	21,1	20,8	20,6	20,3
Población de 15-64 años [%]	68,6	68,7	68,7	68,7	68,7	68,6
Población de más de 65 años [%]	9,7	9,9	10,1	10,4	10,7	11,1
Población masculina [%]	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
Población femenina [%]	50,5	50,5	50,5	50,5	50,5	50,5
Esperanza vida masculina [años]	76,1	76,3	76,5	76,7	76,9	77,2
Esperanza vida femenina [años]	81,3	81,4	81,6	81,7	81,9	82,1

Fuente: Euromonitor International (2018b).

En 2012, Chile tenía una balanza comercial negativa, que pasó a ser positiva desde 2014 hasta la fecha; con excepción de 2015 que estuvo muy pareja, aunque las exportaciones fueron mayores.

La Tabla 11 muestra el estado de su balanza comercial entre 2012 y 2017.

Tabla 11. Chile. Estado de la balanza comercial (2012-2017)

[Millones de USD]	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones totales	78.063	76.769,9	75.064,7	62.035,1	60.733,4	69.229,9
Importaciones totales	80.092,4	79.352,9	72.852,2	62.387,8	58.782,1	65.062,5

Fuente: Euromonitor International (2018b).

### *Perú*

La inversión en el país podría aumentar apreciablemente en los próximos tres años. Las ganancias adicionales en el empleo y los salarios deberían respaldar el gasto de los hogares que, hasta ahora, se ha expandido solo moderadamente. Se espera que el PIB real promediará alrededor de 3,6 % por año hasta 2025 (Euromonitor International, 2018d).

La Tabla 12 muestra un resumen de sus datos poblacionales entre 2012 y 2017.

Tabla 12. Perú. Datos poblacionales (2012-2017)

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población urbana [millares]	23.406,5	23.825,7	24.246	24.663,2	25.075,7	25.484,0
Población urbana [%]	77,6	77,9	78,3	78,6	78,9	79,2
Población de 0-14 años [%]	28,7	28,4	28,2	27,9	27,6	27,4
Población de 15-64 años [%]	64,9	65,0	65,2	65,3	65,4	65,5
Población de más de 65 años [%]	6,4	6,5	6,7	6,8	7,0	7,2
Población masculina [%]	50	50	50	50	49,9	49,9
Población femenina (%)	50	50	50	50	50,1	50,1
Esperanza de vida masculina [años]	71,5	71,7	71,9	72,1	72,4	72,6
Esperanza de vida femenina [años]	76,8	77,0	77,2	77,4	77,7	77,9

Fuente: Euromonitor.International (2018d).

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), la población de Lima en 2018, capital y centro de negocios de Perú, es de 9.320.000 habitantes, cerca al 30 % del total de la población del país. En esta ciudad se concentra el mayor mercado del país y, sin duda, es una ciudad para tener en cuenta al momento de exportar allí.

La Tabla 13 muestra un resumen del potencial del tamaño del mercado de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 13. Argentina, Chile, Perú. Resumen del potencial del tamaño del mercado

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
5	Segunda mayor economía de Suramérica solo superada por Brasil. PIB para 2017 fue de USD 620.115,5 millones. Población urbana de 40.741.000 habitantes	2	Población urbana 2017: 16.222.700 de los cuales el 40 % está ubicado en la región metropolitana (zona central, donde está la capital). Del total de su población el 60 % es adulta. Su PIB para 2017 fue de USD 247.000 millones.	3	La población de Lima, capital y centro de negocios del Perú, es de 9.320.000 habitantes, al año 2018. Cerca al 30 % del total de la población del país. Su PIB para 2017 fue de USD 215.204,2 millones.

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.5 Entorno cultural

Para este parámetro se usó el llamado Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede, influyente psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional en el Departamento de Economía y Administración de Negocios, en la Universidad de Limburg, Holanda, para identificar los patrones culturales de cada país. Las dimensiones son las siguientes: distancia del poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a corto plazo frente orientación a largo plazo y complacencia frente a restricción. Además de comparar estas dimensiones se tuvo en cuenta la cercanía que pueden tener estos países con Colombia en el idioma, la

religión y factores comunes como el fanatismo por el fútbol, que se comparte con Argentina.

### *Argentina*

Colombia y Argentina comparten el mismo idioma: el español. Igualmente, las religiones cristianas son ampliamente practicadas en ambos países, con más del 85 % de su población (datosmacro.com, 2010). Argentina difiere en dos puntos básicos de Colombia y, en general de Latinoamérica, debido al alto flujo de inmigrantes europeos que recibió en 1900, alrededor del 30 % de la población del país; por esto es el país más individualista de América Latina, aunque, por supuesto, hay preocupación por los asuntos de la familia. Así, Argentina también es una sociedad donde el estatus se resalta y se le da mucha importancia a la apariencia como un actor de poder (Hofstede Insights, 2018); es así como los productos con diseños de Scribe podrían ser catalogados como un elemento de estatus enfocado a la clase alta; también sería interesante evaluar la posibilidad de libretas de gama alta para los ejecutivos.

Los argentinos son conocidos en Latinoamérica por su ego; aunque un argentino podría fácilmente estropear una idea, entre dos de ellos seguramente se aplacan. También tienen una actitud positiva y tienden al optimismo (Hofstede Insights, 2018), son grandes fanáticos del fútbol y se podría decir que lo viven como una religión que los identifica con los colores de su equipo; esto podría ser una opción de entrada para llegarles a los fanáticos. Al igual que en Colombia, se deben tener los permisos de uso de imagen de los clubes futboleros y manejar una estrategia de diferenciación que logre identificar un valor agregado en el consumidor respecto de los mismos cuadernos de su equipo de fútbol favorito.

Esta sería otra posibilidad de diseños para plasmar en los cuadernos y llegar a la emoción del consumidor argentino.

## *Chile*

Chile es un país con una estructura social jerárquica que presenta clases sociales bastante rígidas; las cafeterías comunes son raras, y los privilegios para los poderosos, comunes. A pesar de esto, el foco de los chilenos está en el bienestar y no en el estatus; su gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral (Hofstede Insights, 2018).

Según las últimas encuestas, el 94 % de la población en Chile es creyente y más del 91 % profesa el cristianismo (datosmacro.com, 2010). Su lengua oficial es el español, lo que facilita el intercambio comercial con Colombia.

En Chile, la fuerza laboral tienden a buscar más autonomía y variedad en sus posiciones; sus habitantes son mucho más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios pueden esperarse, dado el notable aumento del PBI y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo; sin embargo, algunas prácticas paternalistas todavía se mantienen, particularmente fuera de la capital (Hofstede Insights, 2018). Al contrario de la mayoría de los países latinoamericanos, Chile muestra unos índices de corrupción bajos, debido en cierta medida a su régimen autoritario del pasado. Hay una gran dependencia de expertos y autoridades en el entorno laboral (2018).

## *Perú*

Cuna de los incas, abatidos por la colonización española, Perú es un país muy religioso donde más del 93 % de la población practica el cristianismo (datosmacro.com, 2010).

Algunos observadores rastrean el indicador de Distancia de poder de Perú hasta el Imperio inca, fuertemente estructurado y centralizado; otros señalan que ha sido fomentada por gobiernos coloniales y autoritarios, así como por la Iglesia. Sin embargo, los subordinados todavía perciben a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos, y los superiores consideran que los subordinados son de un tipo diferente y les piden respeto, especialmente si son de origen negro o indígena (Hofstede Insights, 2018).

Perú es un país muy colectivo que tiende a agruparse por intereses o ideas comunes. En general, los peruanos aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad sobre autonomía en su posición laboral (Hofstede Insights, 2018). El idioma oficial es el español; esto facilita el intercambio comercial con Colombia; igualmente, su ideología cultural no es muy distinta.

La Tabla 14 muestra un resumen de las dimensiones de Hofstede de Colombia, Argentina, Chile y Perú en 2018.

Tabla 14. Colombia, Argentina, Chile y Perú. Resumen de las dimensiones de Hofstede (2018)

Dimensión	Colombia	Argentina	Chile	Perú
Distancia de poder	67	49	63	64
Individualismo	13	46	23	16
Masculinidad	64	56	28	42
Evasión incertidumbre	80	86	86	87
Orientación a corto plazo	13	20	31	25
Complacencia vs restricción	83	62	68	46

Fuente: elaboración del autor a partir de Hofstede Insights (2018).

La Tabla 15 muestra un resumen del entorno cultural de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 15. Argentina, Chile, Perú. Resumen del entorno cultural

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
4	Idioma: español. 85 %cristianos. Fanáticos del fútbol. Es el país más individualista de América Latina	3	Idioma: español. 91 % cristianismo. El foco de los chilenos está en el bienestar y no en el estatus; su gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral. Al contrario de la mayoría de países latinoamericanos, Chile muestra unos índices de corrupción bajos, debido, en cierta medida por su régimen autoritario del pasado.	5	Idioma: español. Ideología cultural muy parecida a Colombia. 93 % cristianismo. Es un país muy colectivo que tiende a agruparse por intereses o ideas comunes. En general, los peruanos aspiran a la conformidad

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.6 Entorno legal y regulatorio

En este parámetro se analizó el indicador Doing business del Banco Mundial, además de los acuerdos comerciales que comparte los países en estudio con Colombia o los grupos internacionales en los que se encuentran.

#### *Argentina*

Argentina pertenece a los siguientes grupos internacionales entre otros:

- G20: foro internacional para gobiernos y bancos centrales de 19 países y la Unión Europea para discutir políticas que promuevan la estabilidad financiera internacional. El G20 cuenta con el 85 % del PIB mundial, dos tercios de la población del planeta y aproximadamente la mitad del área terrestre (G20, s. f.).
- FMI: el Fondo Monetario Internacional es una organización de 189 países que trabaja para fomentar la cooperación monetaria mundial, garantizar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover el alto empleo y el crecimiento económico sostenible, y reducir la pobreza en todo el mundo. De este grupo también hace parte Colombia (International Monetary Fund, IMF, s. f.).
- Mercosur: el mercado común del sur es un proceso de integración regional fundado en 1991 por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay como Estados parte y del cual está oficialmente Colombia como estado asociado, además de otros países como Chile, Ecuador y Perú (Mercosur, s. f.).

Colombia y Argentina comparten presencia en el FMI, lo que les posibilita la aproximación para definir políticas de estabilidad financiera. Además, tienen en común el acuerdo comercial Mercosur que les facilita el libre comercio.

### *Chile*

Chile tiene acuerdos de libre comercio con países como Canadá, México, Corea del Sur, Estados Unidos y la Unión Europea. En 2013, Chile, Colombia, México y Perú firmaron un acuerdo conocido como la Alianza del Pacífico, que elimina los aranceles sobre el 90 % de su comercio de mercancías. Chile es miembro de la nueva Asociación Transpacífico (TPP), de 11 miembros, que se creó formalmente en marzo de 2018 y entrará en vigencia en 2019; el nuevo TPP excluye a Estados Unidos (Euromonitor International, 2018g). En junio 2018 Colombia fue la primera nación en notificar formalmente su interés de adherirse una vez entre en vigencia el TPP (El Tiempo, 2018).

### *Perú*

A pesar del empeoramiento de Perú en la calificación para hacer negocios durante el período 2011-2017, fue considerado como el tercer país en el que es más fácil hacer negocios a nivel regional. Perú tiene un entorno comercial bastante libre y robusto en América Latina, con un régimen impositivo total de 35,6 %, relativamente favorable en comparación con sus pares. En 2015 se redujo el impuesto corporativo del 30 al 28 %; sin embargo, en 2017 aumentó al 29,5 % (Euromonitor International, 2018f). Entre 2014 y 2017, la tabla de clasificación de libertad económica de Perú mejoró, y en 2017 se ubicó entre los primeros cinco a nivel regional, debido a las recientes reformas centradas en apoyar al sector privado.

Perú tiene políticas abiertas hacia la inversión extranjera brindando trato nacional a los inversionistas extranjeros, pero persisten las restricciones en ciertos sectores como el transporte aéreo. Para atraer más inversión extranjera, ha creado un régimen de inversión abierto y transparente que incluye una ventanilla única para las transacciones comerciales (Euromonitor International, 2018f). Una desventaja es que su débil sistema legal ofrece poca protección para las empresas y sufre de una gran burocracia.



Perú, Chile y Colombia son miembros del acuerdo comercial conocido como la Alianza del Pacífico. El tratado eliminó los aranceles sobre el 90 % de su comercio de mercancías. Perú es uno de los 11 países que se unen al Acuerdo Integral y Progresivo para la Asociación Transpacífico (TPP), que pretende remplazar la Asociación Trans-Pacífico, abandonada (Euromonitor International, 2018g); esto, sumado a que Perú y Colombia también hacen parte de la Comunidad Andina (CAN), facilita enormemente la interacción comercial entre ambas naciones.

La Tabla 16 muestra un resumen de los entornos legal y regulatorio de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 16. Argentina, Chile, Perú. Resumen de los entornos legal y regulatorio

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
2	Colombia y Argentina comparten presencia en el FMI, lo que les posibilita la aproximación para definir políticas de estabilidad financiera. Además, tienen en común el acuerdo comercial Mercosur, que les facilita el libre comercio.	5	Poca corrupción.  Participan en Alianza Pacífico y Mercosur, además del Acuerdo Integral y Progresivo para la Asociación Transpacífico (TPP).	4	En 2017 fue calificado como el tercer país en el que es más fácil hacer negocios a nivel regional.  Tiene un entorno comercial bastante libre y robusto en América Latina. Una desventaja es que su débil sistema legal ofrece poca protección para las empresas y sufre una gran burocracia.  Perú, Chile y Colombia son miembros del acuerdo comercial conocido como la Alianza del Pacífico. El tratado eliminó los aranceles sobre el 90 % de su comercio de mercancías. Perú es uno de los 11 países que se unen al Acuerdo Integral y Progresivo para la Asociación Transpacífico (TPP), que pretende reemplazar la Asociación Trans-Pacífico, abandonada; esto, sumado a que Perú y Colombia también hacen parte de la Comunidad Andina (CAN), facilita la interacción comercial entre ambas naciones.

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.7 Infraestructura

#### *Argentina*

La mala infraestructura energética y de transporte caracteriza el escenario general de infraestructura del país. El índice de desempeño logístico disminuyó entre 2011 y 2016; sin embargo, con la introducción de un nuevo sistema de licencias en 2017, se espera que el tiempo requerido para el cumplimiento documentario durante la importación se reduzca. En 2016, el Gobierno anunció una inversión de ARS 22.200 millones (USD 1.470 millones) durante los próximos tres años para modernizar los aeropuertos del país. Su objetivo es aumentar la capacidad de pasajeros y de carga aérea (Euromonitor International, 2018b). Este enfoque del Gobierno pronostica mayor flujo de mercancías por aire, que sería una posible vía para la importación de cuadernos provenientes de Colombia.

#### *Chile*

Chile es un país exportador que tiene una muy buena red vial a la cual se le ha invertido bastante para garantizar la exportación de productos minerales (el cobre). Esta red puede mejorar en su conectividad con los puertos, puesto que antes de llegar a estos los camiones deben pasar por vías estrechas y urbanas. Las políticas nacionales fijan un ambicioso objetivo al intentar lograr un cambio modal de la carretera al ferrocarril, en particular para el tráfico de carga en el interior del puerto (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD, 2017). En materia de aeropuertos, la infraestructura sectorial chilena ocupa el lugar 36 a nivel mundial.

#### *Perú*

Perú tiene una red de infraestructura generalmente débil, especialmente en las regiones fuera de Lima.

En el Índice de desempeño logístico, el rango disminuyó en el período 2011-2016, pero se ubicó entre los diez primeros a nivel regional en 2016 gracias a la

mejora de la eficiencia lograda con respecto a la aduana y al despacho de fronteras (Euromonitor International, 2018d).

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) implementa las mejores prácticas mundiales en materia de facilitación y seguridad del comercio exterior, así como una buena infraestructura; por ejemplo, ya maneja formularios electrónicos que reducen el tiempo de las importaciones (Andina, agencia peruana de noticias, 2017).

Dadas las grandes necesidades de infraestructura, el Gobierno continúa promoviendo la inversión tanto privada como pública en proyectos de infraestructura; en diciembre de 2016 anunció sus planes de invertir USD 33.000, prometiendo desarrollar toda la red de carreteras y ofrecer servicios de agua potable y alcantarillado en todo el país en un período de cinco años (Euromonitor International, 2018d).

La Tabla 17 muestra un resumen de la infraestructura de Argentina, Chile y Perú.

Tabla 17. Argentina, Chile, Perú. Resumen de la infraestructura

Argentina		Chile		Perú	
Calificación	Análisis	Calificación	Análisis	Calificación	Análisis
4	<p>Introducción de un nuevo sistema de licencias en 2017 que, se espera, reduzca el tiempo requerido para el cumplimiento documentario durante la importación.</p> <p>Desde 2016, el Gobierno anunció una inversión de USD 1.470 millones durante los próximos tres años para modernizar los aeropuertos del país. Su objetivo es aumentar la capacidad de pasajeros y de carga aérea.</p>	4	<p>En materia de aeropuertos, la infraestructura sectorial chilena ocupa el lugar 36 a nivel mundial.</p> <p>Tiene ferrocarril.</p>	3	<p>Maneja formularios electrónicos que reducen el tiempo de las importaciones a Perú.</p> <p>Se ampliará el aeropuerto de Lima. Hace poco, Avianca inauguró el vuelo directo de Medellín a Lima.</p> <p>En diciembre de 2016 el Gobierno anunció los planes de invertir USD 33.000 millones en proyectos de infraestructura, prometiendo desarrollar toda la red de carreteras y ofrecer servicios de agua potable y alcantarillado en todo el país en un período de cinco años</p>

Fuente: elaboración del autor.

### 3.1.8 Matriz comparativa

Se presenta a continuación la matriz de las calificaciones obtenidas, en la que a cada parámetro se le ha asignado el mismo peso. Basado en el análisis previo y en concordancia con la matriz, se define que el mercado objetivo debe ser Perú, país que obtuvo la mayor calificación, con 28 puntos de 35 posibles. El Anexo 1, Sustentación: por qué el mercado objetivo es Perú, presenta una sustentación de esta elección.

La Tabla 18 muestra un resumen de las calificaciones asignadas a Argentina, Chile y Perú.

Tabla 18. Argentina, Chile, Perú. Resumen de las calificaciones.

Parámetro	Argentina	Chile	Perú
Riesgos político y económico y situación social	3	5	5
Riesgo del tipo de cambio; inflación	1	5	5
Competencia local e internacional.	2	2	3
Potencial del tamaño del mercado.	5	2	3
Entorno cultural	4	3	5
Entornos legal y regulatorio	2	5	4
Infraestructura del país	4	4	3
TOTAL	21	26	28

Fuente: elaboración del autor.

Según esta matriz, Perú es el mercado objetivo y Chile el alterno; se descarta Argentina por sus altos niveles de inflación y los riesgos políticos actuales. De otra parte, se realiza, a solicitud del empresario, un análisis de Centroamérica para buscar más mercados.

#### 4. Análisis del producto en el mercado objetivo

El objetivo de esta sección es definir en qué medida necesitan ser adaptados los cuadernos de Scribe para ser exitosos en el mercado peruano. Este análisis está basado en fuentes secundarias de información: bases de datos bibliográficos, textos académicos sobre la industria papelera y prensa especializada de cuadernos en Perú, así como en estudios publicados por las entidades del Gobierno peruano.

Colombia y Perú tienen un acuerdo comercial en común: el Acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones, conocido como CAN; este proceso andino de integración se inició en mayo de 1969, y fue con la suscripción del Acuerdo de Cartagena, el 30 de septiembre de 1992, que entró en vigor la zona de libre comercio (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

La ciudad más poblada de la Comunidad Andina es Lima, con una población de 10.194.477 habitantes en 2017 según cifras del Banco Mundial (The World Bank, 2018c). Se recomienda esta ciudad como principal punto de venta para la comercialización de cuadernos por su potencial poblacional y económico. Lima es el centro de negocios y donde se concentra la mayor riqueza; sin embargo, no se debe descartar que luego de que se tenga reconocimiento de marca y participación de mercado allí, se aproveche el buen nombre para ampliar sus ventas en nuevos centros comerciales de los principales municipios, especialmente aquellos que cuentan con mayor población urbana: Arequipa (891.300), Trujillo (829.700) y Chiclayo (619.800) (Euromonitor International, 2018f).

Como se detalló en el análisis de la competencia local e internacional de Perú, Colombia fue el mayor exportador de cuadernos en 2012; en 2016 cedió dos puestos ocupando el tercer lugar detrás de China y Estados Unidos. Aun así, Colombia continúa teniendo una ventaja competitiva sobre estos países por su ubicación estratégica y limítrofe con el país; además, según cifras del International Trade Center, ITC (s. f.), se reportó un aumento en las exportaciones colombianas

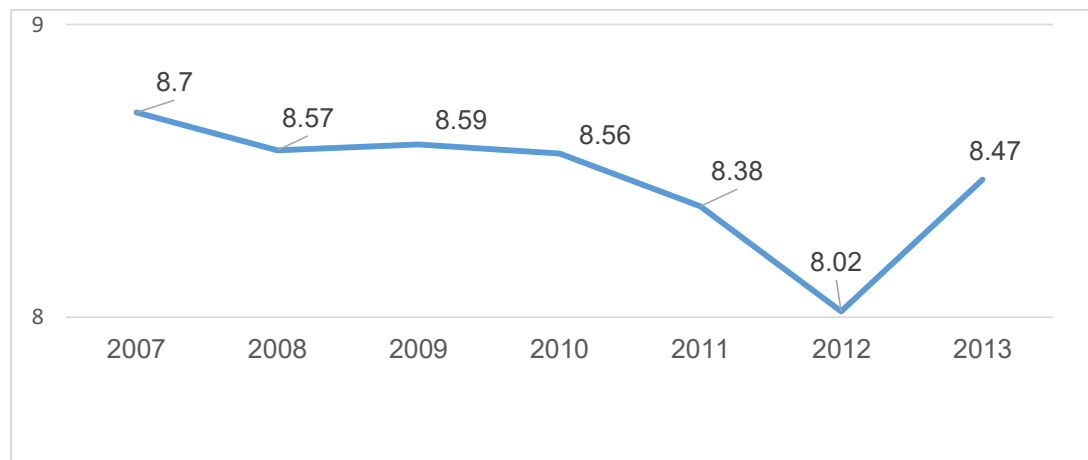
de cuadernos pasando de USD 423.000 en 2015 a USD 479.000 en 2016 (v. la Tabla 6, Perú. Mayores exportadores de cuadernos, 2013-2017).

Gran parte de la comercialización de cuadernos se da en el sector minorista. Al realizar la búsqueda en bases de datos especializadas como legiscomex (2017; 2018) y Passport (Euromonitor International, 2018f) para el mercado interno peruano, la información se encuentra de forma generalizada por ventas minoristas (*retail*), ya que este es el principal canal de distribución en el país. Se prosiguió a realizar investigación en fuentes gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (Inei), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de Educación, donde se halló información que se complementó con las de la prensa especializada que año a año informa sobre el mercado de útiles escolares y los cuadernos: *La Republica*, *El Comercio*, *Gestión* y *El Comercio*; finalmente, buscando investigaciones de mercados locales se pudo encontrar información relevante.

El Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (Inei, 2018) indica que la escolaridad de la nación la cual está en aumento.

La Gráfica 5 muestra en millones los alumnos matriculados en el sistema educativo nacional de Perú entre 2007 y 2013.

Gráfica 5. Perú. Alumnos matriculados en el sistema educativo nacional (2007-2013) [millones]



Fuente: elaboración del autor a partir de Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei (2018).

En el área de Lima Metropolitana existen 6.242 instituciones educativas privadas y 1.805 instituciones educativas públicas. San Juan de Lurigancho es el distrito con mayor población estudiantil, con 804 colegios que albergan a 165.000 alumnos aproximadamente (Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, 2018).

La competencia por la participación en el mercado de cuadernos en Perú es fuerte; la industria genera ventas anuales por más de PEN 1.800 millones, equivalentes a USD 540-millones aproximadamente o COP 1,65 millardos, a través de la venta en los canales mayorista, corporativo y minorista (Inga, 2017). El atractivo del mercado es alto por su volumen de ventas; además, como fue mencionado, la clase media peruana está creciendo; mientras la clase alta se mantiene, la primera impulsa el gasto del consumidor (Euromonitor International, 2018f).



#### 4.1 Aranceles y preferencias arancelarias

Luego de realizar la consulta en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), entidad homóloga de la Dian, se encontró la siguiente información impositiva que rige para los cuadernos (partida arancelaria 4820.20.00.00):

Medidas impositivas para las mercancías de la sub partida nacional 4820.20.00.00 establecidas para su ingreso al país

Sección: x :pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos); papel o cartón y sus aplicaciones

Capítulo: 48 :papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón

48.20.20.00.00 cuadernos

La Tabla 19 muestra los gravámenes vigentes para los cuadernos en Perú.

Tabla 19. Perú. Gravámenes vigentes para los cuadernos

PO de producto	Ley 29666 - IGV 20.02.11
Gravámenes vigentes	Valor [%]
<i>Ad valorem</i>	6
Impuesto selectivo al consumo	0
Impuesto general a las ventas	16
Impuesto de promoción municipal	2
Derecho específicos	n. a.
Derecho antidumping	n. a.
Seguro	2
Sobretasa	0

Fuente: Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat (s. f.).

Por regla general, los cuadernos tienen un arancel del 6 %, pagan un impuesto a las ventas del 16 %, un impuesto municipal del 2 % y el seguro es del 2 % para las importaciones. A diferencia de Colombia, donde los cuadernos son exentos de IVA, según lo estipulado en el artículo 477 del Estatuto Tributario (Legis, 2018), en Perú están gravados con el impuesto general a las ventas (IGV) del 16 % más el impuesto de promoción municipal (IPM) del 2 %, es decir, los consumidores finales pagan un impuesto agregado del 18 % del valor del producto (Myperuglobal, 2018; Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat, s. f.).

Según lo estipulado en el Acuerdo de Cartagena (CAN), Colombia goza del beneficio de tener el 100 % del arancel *ad valorem* liberado, es decir, que no paga arancel. Este mismo beneficio lo tienen los siguientes países con los cuales Perú ha establecido este tipo de convenios internacionales: Chile, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Canadá, Singapur, Costa Rica, Bolivia y Ecuador (Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat, s. f.).

La Tabla 20 muestra el convenio liberador del 100 % de los aranceles entre Perú y Colombia.

Tabla 20. Perú y Colombia. Convenio liberador del 100 % de los aranceles

País	Convenio internacional	Fecha de vigencia	Arancel base/preferencial	Porcentaje liberado Adv
Colombia	100 - Comunidad Andina (CAN)	03/09/2012 - 31/12/futuro	%	100 %

Fuente: Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat (s. f.).

## 4.2 Barreras no arancelarias

### 4.2.1 Barreras técnicas

La Tabla 21 muestra las cinco características que, como mínimo, deben los cuadernos importados a Perú.

Tabla 21. Perú. Descripciones mínimas de las características de los cuadernos HSC 4820.20.00.00

1	Nombre de producto y marca (si la tuviera); ejemplo: papel carbón, papel sulfito, papel prensa, papel bond marca Atila, etc.
2	Forma de presentación, trabajo superficial, dimensiones y gramaje; ejemplo: hojas de papel gofrado, coloreado en la masa de 400 mm x 110 mm.
3	Grado de elaboración / composición; ejemplo: crudos / fibras de madera obtenidas por procedimiento mecánico 100 %; blanqueados / fibras de madera.
4	Uso al que se destina; ejemplo: para cheques, para la fabricación de lijas, impresión, etc.
5	Otras características; ejemplo: grado de blancura (en %); contenido de cenizas (en %); índice de rugosidad.

Fuente: Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat (s. f.).

Lo anterior es mandatorio que esté referenciado en los cuadernos, para que la mercancía sea aceptada en la aduana y evitar así la destrucción de la mercancía o, en el mejor de los casos, que sea devuelta.

### 4.2.2 Barreras legales

Las restricciones y prohibiciones para el ingreso a Perú de las mercancías de la subpartida 4820.20.00.00 (los cuadernos) determinadas en varios regímenes (21,18,20,10,30,70,28,21,10,30,20,70) de la Ley 26219, que expresa que se prohíben la importación, comercialización, edición, impresión, distribución de impresos, textos cartográficos, geográficos, cuadernos y cualquier otro material en el cual aparezca mutilado el territorio nacional. Y el Decreto Supremo –lo que en Colombia se conoce como decreto reglamentario– 0015-93-RE que aprueba el reglamento de la ley, que prohíbe la circulación de textos y/o publicaciones de carácter geográfico-cartográfico e histórico en las cuales aparezca mutilado el territorio nacional (El Peruano, 2016).

En materia aduanera se han aprobado una serie de decisiones y resoluciones comunitarias que norman sobre diversas áreas tales como Nomenclatura común andina (Decisión 653, sus normas reglamentarias y modificatorias), Armonización de regímenes aduaneros (Decisión 671, sus normas reglamentarias y modificatorias), Documento único aduanero (Decisión 670, sus normas reglamentarias y modificatorias), Valoración aduanera (Decisión 571, sus normas reglamentarias y modificatorias), Declaración andina del valor (Decisión 379), Programa de liberación de mercancías (Decisión 414, sus normas reglamentarias y modificatorias), Calificación y certificación de origen de las mercancías (Decisión 416, sus normas reglamentarias y modificatorias), Tránsito aduanero comunitario (Decisión 617 y Decisión 636, sus normas reglamentarias y modificatorias), Asistencia mutua y cooperación entre las administraciones aduaneras de los países miembros de la Comunidad Andina (Decisión 728), Arancel integrado andino (ARIAN) (Decisión 657), el Programa andino de formación aduanera (Decisión 573), el Régimen andino sobre control aduanero (Decisión 778) y la Facilitación del comercio en materia aduanera (Decisión 770) (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

#### 4.2.3 Certificados de origen

Para que las mercancías procedentes de cualquier otro país miembro de la CAN se puedan beneficiar de las preferencias arancelarias, deben ser originarias de dicho país en conformidad con las normas de origen establecidas en la Decisión 416, para lo cual, en la transmisión electrónica de la declaración aduanera de importación, se deberá enviar la información solicitada conforme a lo señalado en el Procedimiento específico sobre aplicación de preferencias arancelarias a la importación de mercancías de la CAN (DESPA-PE.01.11) (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

La Tabla 22 muestra la Decisión 416 del Capítulo II, expedida por la Comunidad Andina para la calificación de los certificados de origen.

Tabla 22. Comunidad Andina. Decisión 416 del Capítulo II para la calificación de los certificados de origen

Criterio (indicar en el certificado)	Texto norma para calificación producto originario
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, literal A	a) Íntegramente producidas de acuerdo con lo establecido en el artículo 1º de la presente Decisión.
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, literal B	b) Elaboradas en su totalidad con materiales originarios del territorio de los países miembros.
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, Literal C	c) Que cumplan con los requisitos específicos de origen fijados de conformidad con lo establecido en el artículo 113 del Acuerdo de Cartagena, los que prevalecerán sobre los demás criterios de la presente decisión.
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, Literal D	d) Las que no se les han fijado requisitos específicos de origen, cuando resulten de un proceso de ensamblaje o montaje siempre que en su elaboración se utilicen materiales originarios del territorio de los países miembros y el valor CIF de los materiales no originarios no exceda el 50 por ciento del valor FOB de exportación del producto en el caso de Colombia, Perú y Venezuela, y el 60 por ciento del valor FOB de exportación del producto en el caso de Bolivia y Ecuador.
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, Literal E	e) Las que no comprendidas en el literal anterior, que no se les han fijado requisitos específicos de origen y en cuya elaboración se utilicen materiales no originarios cuando cumplan con las siguientes condiciones: i) Que resulten de un proceso de producción o transformación realizado en el territorio de un país miembro; y ii) Que dicho proceso les confiera una nueva individualidad caracterizada por el hecho de estar clasificadas en la Nomenclatura en partida diferente a la de los materiales no originarios;
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, Literal F	f) A las que no se les han fijado requisitos específicos de origen y que no cumplan con lo señalado en el inciso ii) del literal anterior, siempre que en su proceso de producción o transformación se utilicen materiales originarios del territorio de los países miembros y el valor CIF de los materiales no originarios no exceda el 50 por ciento del valor FOB de exportación del producto en el caso de Colombia, Perú y Venezuela, y el 60 por ciento del valor FOB de exportación del producto en el caso de Bolivia y Ecuador.
Decisión 416, Capítulo II, artículo 2, Literal G	g) Los juegos o surtidos de mercancías, siempre que cada una de las mercancías en ellos contenida cumpla con las normas establecidas en la presente Decisión.

Fuente: Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian (2018b).

Los certificados de origen son elaborados por el empresario a través de la ventana única de comercio exterior (Vuce) que las autoridades aduaneras competentes, en este caso la Dian y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, han dispuesto

para su emisión en Colombia. El certificado de origen de la CAN tiene una vigencia de 180 días calendario contados a partir de la fecha de su emisión. Para solicitarlo se debe presentar la factura comercial y tener declaración juramentada de origen – que tiene una validez de dos años–; el trámite se puede hacer de manera virtual en la página web de la Vuce con la firma electrónica. El certificado se reclama en forma presencial o, en algunos casos, se envía en línea; su aprobación puede tomar de uno a cuatro días hábiles (Colombia, Procolombia, s. f.-a).

Scribe ya debe contar con registro en la Vuce para efectos del manejo de importaciones; de todas formas, para hacer las exportaciones se debe registrar en el siguiente vínculo: <https://export.vuce.gov.co/exportadores/>. Por este canal virtual se realiza el registro del certificado de origen ante las autoridades aduaneras (Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018; Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s. f.).

El libro *Normas de origen de las mercancías*, publicado por la Secretaría General de la Comunidad Andina, Proyecto de Cooperación UE-CAN en 2007, en la Unidad VII: *La administración y control de las normas de origen preferenciales y no preferenciales en los países miembros de la Comunidad Andina*, detalla los procedimientos necesarios para diligenciar los certificados de origen (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007: 239-254). En todo caso, se recomienda, primero, hacer el registro en la página web de la Vuce, en la que se encuentra información relevante y actualizada. Las agencias aduaneras y de carga o las comercializadoras internacionales (CI) prestan el servicio para diligenciar las certificaciones de origen. Si la exportación es superior a USD 10.000, es obligatorio realizar el trámite con una CI (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

#### 4.2.4 Restricciones

No existen restricciones de inspección ni prohibiciones de salida o de ingreso de la mercancía (Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat, s. f.).

### 4.3 Competencia

Hoy en día, las empresas operan en un contexto muy competitivo en el que se deben tener unos requisitos mínimos de competitividad para sostenerse en el tiempo. Además, existe una dinámica de internacionalización económica y un surgimiento constante de nuevas tecnologías que traen cambios organizacionales (Calle Fernández y Tamayo Bustamante, 2005). Según su alcance, hay dos puntos de vista del término “competitividad”: en el ámbito de las naciones y en el ámbito de las empresas. Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations* planteó cuatro factores concluyentes para la competitividad de una nación:

- 1) Condiciones de los factores
- 2) Condiciones de la demanda
- 3) Sectores afines / apoyo y estrategia
- 4) Estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 1990)

Estos factores forman un sistema dinámico (Porter, 1990). El análisis de su combinación, en la que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre por qué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.

La competitividad en el ámbito de las organizaciones se expresa como la idea de que son las ellas y no las naciones las que compiten en los mercados internacionales. A un país lo hacen competitivo las empresas que hay en él. Porter define que hay tres formas de alcanzar ventajas competitivas dentro de las organizaciones: costos inferiores, diferenciación y nicho o segmentación de mercado (Porter, 1990).

A continuación se describe la competitividad de las organizaciones.

La primera ventaja competitiva, basada en el liderazgo en costos, garantiza que se obtendrá una mayor rentabilidad; la segunda permite que a través de la generación de un valor singular o único al producto y el énfasis en la calidad, el

empresario pueda aumentar su precio y obtenga una mayor rentabilidad. Adicional a estas dos ventajas está el enfoque de nicho, en el que la empresa puede especializarse en satisfacer las necesidades de un grupo específico cubriendo plenamente sus insuficiencias y logrando ser reconocida y preferida por sus productos adecuados a la medida, lo que le da sostenibilidad en el tiempo (1990).

Para profundizar en el análisis de la competitividad de las organizaciones, específicamente en el mercado peruano de los cuadernos, se presentan las cinco fuerzas de Porter (1990):

1. Rivalidad entre las empresas (competidores): la industria de los cuadernos y los útiles escolares es un oligopolio, puesto que hay competidores poderosos que poseen la mayor parte del mercado; entre ellos, en orden de participación de mercado, están Tai.Loy, Tai Heng y Continental (Inga, 2017).

2. Poder de negociación de los clientes: esta fuerza se basa en el tamaño del mercado y el volumen de sus compras. Lima es la ciudad más poblada de la Comunidad Andina (The World Bank, 2018c); según cifras del Inei, en 2014 la provincia de Lima tenía 9.752.000 habitantes, de los cuales el 10 % tenía entre 6 y 11 años y otro 10 % tenía entre 12 y 17, es decir, que el 20 % de su población (1.950.000 niños) está en edad colegial y, por tanto, de hacer uso de los cuadernos; esto sin contar a los universitarios, que también necesitan este elemento, ni a los oficinistas, que usan sus agendas. Dada la alta oferta de cuadernos, los clientes tienen un alto poder de negociación; además, existe una lealtad de marca que, podría decirse, se hereda de padres a hijos, pues los primeros son los compradores (Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei, 2014). Tener una propuesta de valor y una buena calidad percibida es primordial para marcar la diferencia en los clientes y consumidores finales. El Anexo 2, Infográficos del comportamiento del consumidor en la compra de útiles escolares, realizado con datos recolectados en encuestas hechas por Tai.Loy y publicadas en *El Comercio* (Inga, 2017), amplía esta fuerza.



3. Amenazas de nuevos competidores entrantes: analiza las barreras de entrada, los canales de distribución, las regulaciones o el proteccionismo eventual del Estado y los gustos y tendencias del mercado. Algunos países como Colombia, Chile, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Canadá, Singapur, Costa Rica, Bolivia y Ecuador no tienen aranceles en los cuadernos para exportar a Perú y esto les facilita el poder llegar al mercado (Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat, s. f.). Cada vez hay más productos chinos; el mayor canal de distribución son los supermercados; desde 2016 se está implementando en Lima la venta en línea. Cada vez se usa más la tecnología para el comercio y el estudio y se reduce el consumo de cuadernos; por ello es recomendable que a medida que cambie el entorno se incluyan productos tecnológicos en el portafolio: USB (*universal serial bus*), audífonos y otros periféricos de los computadores.

4. Poder de negociación de los proveedores: hay competidores que se han integrado verticalmente: son productores, distribuidores y comercializadores de cuadernos y útiles escolares. Además, en esta industria, las empresas invierten grandes sumas de dinero en sus insumos; en conclusión, el poder de negociación de los proveedores es alto.

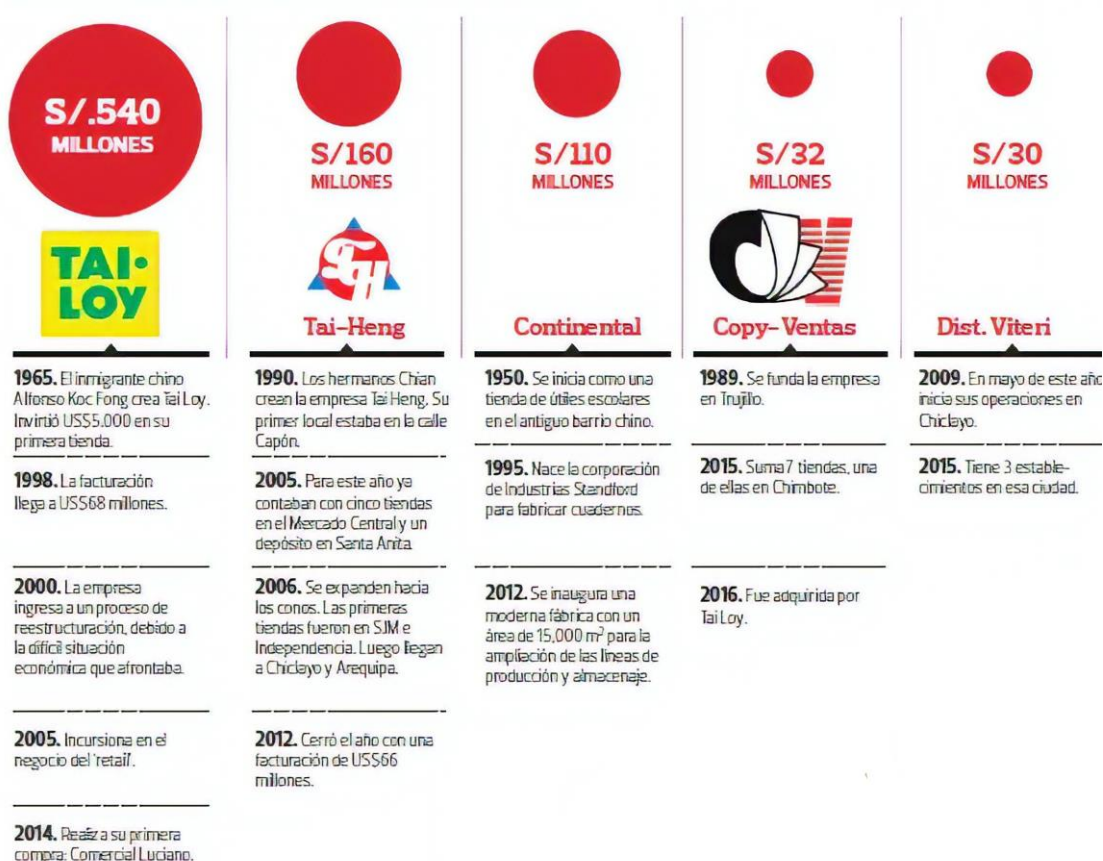
5. Amenaza de productos sustitutos: los productos tecnológicos son el principal sustituto de los cuadernos; el uso del computador y las tabletas amenaza con reemplazar el papel. De todas formas, según el gerente de una de las grandes competidores, en Perú todavía hay mercado para la próxima década (Inga, 2017).

La competencia por la participación en el mercado de cuadernos en Perú es fuerte; la industria genera ventas anuales en sus canales mayorista, corporativo y minorista por más de PEN 1.800 millones, equivalentes a USD 540 millones aproximadamente o COP 1,65 millardos (Inga, 2017).

El principal competidor de la industria es Tai.Loy; detrás le siguen Tai Heng y Continental. Según su nivel de ventas de cuadernos –en millones de PEN–, en 2015 estas empresas mantenían esas posiciones; les siguen Copy-Ventas y Distribuidora Viteri.

La Gráfica 5 muestra algunos hechos relevantes relacionados con las ventas de cuadernos de los principales actores del mercado de Perú en 2015.

Gráfica 6. Perú. Algunos hechos relevantes relacionados con las ventas de cuadernos de los principales actores del mercado de cuadernos en Perú (2015)



Fuente: Paan (2016).

A continuación se detallan las características de los tres principales actores en el mercado de cuadernos en Perú, especialmente las estrategias de Tai.Loy, que maneja sus productos a través de las ventas directas.

#### 4.3.1 Tai.Loy S. A.\*

##### *Antecedentes de la empresa*

Tai.Loy es el jugador líder en papelería y tiendas de suministros de oficina en Perú. La compañía nacional inició sus operaciones en 1965. Durante los últimos diez años, se enfocó en ampliar su número de puntos de venta en diferentes distritos de Lima, así como en llegar a dos ciudades en las provincias: Arequipa y Chiclayo. La compañía tiene tiendas de venta directa que se dirigen por separado a clientes corporativos y a consumidores finales. Tai.Loy adquirió a Comercial Luciano en 2014 –la tercera empresa más importante en su momento–, y no solo inició esta ola de fusiones en el mercado, sino que también afianzó su liderazgo en el sur del país. En 2015 compró a su competidor Minerva, que tenía una fábrica de producción en Surquillo; con esto ha aumentado su participación de mercado de forma importante. En enero de 2016 Tai.Loy adquirió a Copy-Ventas (Paan, 2016). Y a finales de ese mismo año, la empresa Líder tenía 78 tiendas dirigidas a consumidores finales, 20 de ellas en provincia.

##### *Dirección estratégica*

Se espera que Tai.Loy continúe abriendo tiendas tanto propias como franquiciadas en Lima y en el resto del país para alcanzar una demanda sin explotar entre los consumidores de ingresos medios. Además, se pronostica que actualice sus tiendas más grandes para ofrecer una gama más amplia de productos para dibujo y diseño. En 2020, a través de su estrategia de internacionalización, Tai.Loy aspira a llegar a Ecuador y Bolivia y alcanzar una facturación de PEN 1.200 millones.

##### *Estrategia digital*

En agosto de 2016, Tai.Loy, lanzó su tienda en línea. En la primera etapa, estas compras solo estaban disponibles en Lima, pero a partir de 2017 es posible comprar en las provincias. El objetivo de la tienda en línea se centra en brindar la mejor

---

\* Información de tomada de Euromonitor International (2018f) e Inga (2017).

experiencia al usuario; cuenta con asesoramiento personalizado según la necesidad específica, un sistema de interacción automatizado, descuentos exclusivos y listas de cumpleaños, entre otros; no tiene atención por chat. Su página web es <https://www.tailoy.com.pe/>

### *Ventas netas anuales en retail*

La Tabla 23 muestra las ventas netas del canal minorista de la empresa Tai.Loy en Perú entre 2014 y 2016.

Tabla 23. Tai.Loy. Ventas netas del canal minorista en Perú (2014-2016)

Indicador	2014	2015	2016
Ventas netas en el canal minorista [millones de PEN]	465,7	456,2	538,1

Fuente: Euromonitor International (2018f).

### *Etiqueta privada*

Tai.Loy no tiene ningún producto de marca privada y se enfoca en ofrecer una buena gama de marcas dirigidas a consumidores de ingresos medios y altos.

### *Posicionamiento competitivo*

Tai.Loy continúa liderando las tiendas de papelería y suministros de oficina. La participación de la compañía ha aumentado progresivamente gracias a la apertura continua de nuevos puntos de venta y tiendas modernas y bien diseñadas, una buena variedad de opciones de crédito y un buen servicio al cliente.

La Tabla 24 muestra la posición competitiva de Tai.Loy en 2016.

Tabla 24. Tai.Loy. Posición competitiva (2016)

Canal	Valor de participación [%]	Posición
Papelerías / tiendas de suministros de oficina	<u>74,10</u>	<u>1</u>
Especialistas en ocio y bienes personales.	28	1
Especialistas no comestibles	1,5	10
Venta al por menor basada en la tienda	0,6	15
Venta al por menor	0,5	17

Fuente: Euromonitor International (2018f).

#### 4.3.2 Tai Heng

En 2016, la empresa enfocó sus esfuerzos en el desarrollo de marcas propias y de representación exclusiva. Víctor Chian, su gerente general, afirma lo siguiente: “Apostamos a crecer a través de nuestros clientes, que son nuestros principales socios estratégicos. Ellos son nuestros puntos de venta” (Paan, 2016).

#### 4.3.3 Continental SAC (sociedad anónima cerrada) (Grupo Continental)

Dueña de la marca Standford, una de las más reconocidas en Perú. Adquirió la clásica papelería Atlas y cuatro tiendas que Portafolio (de Crisol), cadena de útiles, dejó al retirarse del mercado tras la crisis por el fallecimiento de su fundador en 2015 (Inga, 2017). La estrategia de Continental en 2016 fue, como distribuidora, expandir su cadena minorista Utilex en Lima a 11 locales y abrir su formato mayorista en Trujillo. Además, como productora está reforzando su línea de cuadernos, ingresando a nuevas categorías como plumones y buscando ampliar sus exportaciones (Paan, 2016). Otro factor clave es que está en toda la cadena productiva, desde la producción a la distribución directa en negocios minoristas de útiles escolares y de oficina, tiendas en línea y pedidos por Whatsapp que los padres de familia pueden recoger en las tiendas físicas

#### 4.4.4 Papelería Nacional S. A. Panasa

Fundada en 1969 en Lima con capital peruano, es una de las principales empresas protagonistas en el sector papelería a nivel latinoamericano, debido a que cuenta con su propio molino de papel, maquinarias y tecnología de punta, y personal altamente calificado en la fabricación de papeles, cartones, cuadernos y libretas (Papelería Nacional S. A., Panasa, s. f.).

La empresa cuenta con una capacidad de más de 30.000 toneladas anuales de conversión en papeles, cuadernos, libretas y otras líneas de productos con valor agregado. Las marcas de la compañía son reconocidas en Perú y en el extranjero; se destacan Loro, Justus, Loro College, Graphos, Surco, Sanit y Súper (Papelería Nacional S. A., Panasa, s. f.).

A partir de 1992, Panasa adquirió otras empresas, entre ellas, en 1997, el Complejo químico papelerero de Paramonga –un molino de papel– en la ciudad del mismo nombre, a 200 kilómetros al norte de Lima. Desde ese momento, con la infraestructura, maquinaria y equipos, conocimiento y experiencia que se fueron adicionando a las operaciones, la empresa se expandió rápidamente y comenzó a consolidarse como la industria papelerera más importante de Perú (Papelería Nacional S. A., Panasa, s. f.).

La internacionalización de Panasa comenzó en el 2001. En 2017 representó más el 47 % de las exportaciones de cuadernos de Perú al mundo, según cifras de legiscomex (2018); entre los países a los cuales la compañía exportó durante el año en mención están Colombia, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y unas pocas unidades enviadas a China.

La Tabla 25 muestra las exportaciones de cuadernos de Panasa en 2017.

Tabla 25. Panasa. Exportaciones de cuadernos (2017)

País	Valor FOB Serdol [USD]	Participación [%]
China	900,24	0
Colombia	2.469.698,16	64
Costa Rica	166.997,58	4
Honduras	385.996,67	10
Nicaragua	850.896,72	22
Total	3.874.489,37	100

Fuente: elaboración del autor a partir de legiscomex (2018).

La Tabla 26 muestra las exportaciones de cuadernos de Perú en 2017.

Tabla 26 Perú. Exportaciones de cuadernos (2017)

Razón social	Valor FOB Serdol [USD]	Participación [%]
Grafica Biblos S. A.	155,380.58	2
Papelerera Nacional S. A. (Panasa)	3,874,489.37	47
Otras compañías con participación menor al 2 %	4,128,717.47	51
Total	8,158,587.42	100

Fuente: elaboración del autor a partir de legiscomex (2018).

Del 1 de enero al 25 de octubre de 2018, según cifras de legiscomex (2018), Panasa ha exportado cuadernos por valor FOB de USD 999.000, de los cuales la gran mayoría han ido para Nicaragua, otro tanto para Honduras, unos pocos a Costa Rica y ninguno para Colombia.

#### 4.3.5 Conclusión

Las empresas más grandes del sector cuentan con distribuciones directas, tienen sus tiendas minoristas donde distribuyen sus cuadernos de marcas propias de forma directa, además de amplia variedad de categorías de productos complementarios; esto implica una fuerte barrera de entrada para Scribe al mercado. Aun así, el estilo de consumo en Perú está más ligado al *retail* tradicional y, por ende, con la alta visita de clientes a las grandes superficies, la empresa, a través de propaganda audiovisual, puede atraer a los consumidores con propagandas de promoción (Euromonitor International, 2018f).

Según el reporte Estilo de vida de Euromonitor International para Perú, los consumidores en su mayor parte todavía frecuentan los mercados abiertos y los pequeños minoristas tradicionales para comprar alimentos y artículos para el hogar. Según un informe reciente publicado el sitio web [gain.fas.usda.gov](http://gain.fas.usda.gov), solo en Lima hay alrededor de 113.000 pequeñas tiendas de comestibles independientes y casi 1.250 mercados abiertos; pero, en línea con el crecimiento en el número de hogares de clase media, los consumidores están desarrollando expectativas más altas y un número creciente de ellos está recurriendo a las compras en los minoristas modernos, que incluyen supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia (Euromonitor International, 2018f).

#### 4.4 Logística de la exportación

Teniendo claro que el modo de entrada que se va a utilizar es la exportación, Scribe debe conocer inicialmente los requisitos colombianos para exportar y luego

considerarlos en el mercado objetivo (Lima), para, finalmente, tener claro todo el proceso de exportación y el tipo de negociación que se va a implementar. Será también importante definir alianzas estratégicas con las cadenas comerciales.

El primer requisito que debe cumplir Scribe para exportar es tener el registro único tributario (RUT) actualizado; este documento prueba el registro de la empresa ante la Dian. En el RUT se debe verificar que la casilla 53 tenga la responsabilidad 10: usuario aduanero; la empresa ya cuenta con ella, ya que importa mercancía. Es necesario entonces actualizar la casilla 54, en la que deben estar los siguientes códigos según la calidad conferida a la compañía. Scribe ya debe tener el código 23, que corresponde a importador; para el caso de las exportaciones debe agregar el código 22, que corresponde a exportador, persona natural o jurídica, que realiza operaciones de exportación de bienes o servicios con destino a otros países o a zona franca industrial de bienes y servicios (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

Este registro es fundamental para obtener el certificado de usuario aduanero como exportador –Scribe ya lo tiene como importador–. Adicionalmente, esto le permitirá demostrar de dónde se derivan los dineros obtenidos en el exterior cuando se piensen nacionalizar las utilidades obtenidas fuera de Colombia.

Luego de tener el RUT actualizado, es importante tener el código de clasificación central de productos (CPC); con este, el Dane clasifica los bienes y servicios para recolectar y tabular diversos tipos de estadísticas. Su tenencia es imprescindible, porque puede ocurrir que el producto que se va a exportar requiera de un permiso especial; este no es el caso de los cuadernos, cuyos códigos CPC son los que se muestran en la Tabla 27.



Tabla 27. Colombia. Códigos CPC de los cuadernos

Grupo	Clase	Subclase	Título	Correspondencia (CIU 2 DANE)
326	3260	3260010	Cuadernos escolares plastificados con espiral	34203652
326	3260	3260009	Cuadernos escolares plastificados o no (sin espiral)	34203393
322	3223	3223006	Cuadernos para dibujo	34203571

Fuente: elaboración del autor a partir de Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian (2018b).

Para la facilitación del comercio exterior y su control, la Dian y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo –entre otros entes gubernamentales– tienen una plataforma virtual llamada Vuce (ventanilla única de comercio exterior); a través de ella, con previo registro, se deben presentar los permisos y la autorización del envío de los productos al extranjero, y además consultar los requerimientos del país de destino. El servicio de exportaciones de la Vuce permite solicitar y consultar los trámites de exportación asociados a una subpartida arancelaria. Estos trámites le permitirán a Scribe solicitar ante las entidades aprobadoras las autorizaciones previas y las inscripciones requeridas para la exportación desde Colombia y las requeridas por el país de destino (Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

#### 4.4.1 Procedimientos aduaneros para despacho ante la Dian

Cuando se tenga lista la mercancía, es importante verificar los términos de negociación. Tener el certificado de origen emitido por la Dian es fundamental para proceder a esto.

Se puede utilizar un agente de carga o marítimo para la contratación de transporte internacional. En la oficina de la Dian del puerto, el aeropuerto o el paso de frontera se puede solicitar la solicitud de autorización de embarque. Si la exportación tiene un valor superior a USD 10.000, es mandatorio que el procedimiento se realice a través de una agencia de aduanas (Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian, 2018b).

#### 4.4.2 Medios de pago

Hay diferentes medios de pago internacionales: transferencias bancarias, cartas de crédito, letras avaladas o garantías Sandy.

#### 4.4.3 Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas

Scribe debe reintegrar las divisas a través de los intermediarios del mercado cambiario: bancos comerciales y otras entidades financieras (Colombia, Procolombia, s. f.-b), y podría optar por manejar una cuenta de compensación avalada por el Banco de la República y manejar las divisas extranjeras en esta cuenta, la cual podría usar también para pagar proveedores. Es necesario revisar los requisitos legales de este tipo de cuentas para no incurrir en incumplimientos que pueden acarrear sanciones.

#### 4.4.4 Modo de negociación Incoterms 2010

La Gráfica 7 muestra los diferentes tipos de negociación según la clasificación Incoterms 2010 avalada por la Cámara de Comercio Internacional.

Gráfica 7. Incoterms 2010

**INCOTERMS® 2010**

	Modo de Transporte	Empaque y Embalaje	Cargue	Transporte en país de origen	Aduana de Exportación	Manipulación en origen	Transporte Internacional	Seguro	Manipulación en destino	Aduana de Importación	Transporte en país de destino	Entrega al comprador
EXW C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FCA C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FAS Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CPT C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIP C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF Marítimo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAT C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DAP C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DDP C.M	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

C.M. Cualquier Modo  
 ● Vendedor  
 ● Comprador

Fuente: INCOTERMS 2010 Cámara de Comercio Internacional

Fuente: legiscomex (s. f.).

El común denominador al negociar en un mercado a través de un distribuidor es llegar con la mercancía hasta su puerta; de esta tabla se recomienda usar el método *delivery duty paid* (DDP, impuesto de entrega pagado en el envío) (Colombia, Procolombia, s. f.-b). Este sistema representa una mayor obligación para la empresa, puesto que ella asume el costo tanto de la exportación como de la importación, pero es el que se usa de forma general para negociar en el exterior. La empresa se debe encargar de los siguientes procesos: empaque y embalaje,

cargue, transporte en el país de origen, aduana de exportación, manipulación en el origen, transporte internacional, seguro, manipulación en destino, aduana de importación, transporte en el país de destino y entrega al distribuidor.

La Gráfica 8 muestra el modo de negociación DDP (*delivery duty paid*, impuesto de entrega pagado en el envío).

Gráfica 8. Modo de negociación DDP (*delivery duty paid*, impuesto de entrega pagado en el envío) INCOTERMS DDP (ENTREGA CON PAGO DE DERECHOS)



Fuente: Mondragón (2018).

Sin importar el modo de negociación escogido, la empresa no debe desentenderse de sus productos y la forma en que estos se presentan al consumidor final en el mercado objetivo, pues de la adecuada forma de llegar al cliente depende el éxito de la venta.

#### 4.5 Costeo del producto para la exportación

Por motivos de confidencialidad de la información, no se obtuvieron los costes del producto para simular la exportación de forma detallada. En este orden de ideas, se realizó una estimación para obtener el costo de la exportación a través de una cotización de un contenedor de 40 pies de largo —el más grande—, con el propósito de tener economías de escala para una carga de cuadernos en el modo de

negociación DDP –Incoterms–. La cotización se hizo con Magnum Logistics, que tiene oficinas en Medellín y Pereira, además otras ciudades del país.

El producto escogido es un cuaderno con diseño innovador con las siguientes características:

Dimensiones:	A4 (30cm * 23cm * 2cm)
Peso aproximado:	420 gramos
Gramaje:	70-75
Valor referenciado	COP 3.000, para calcular seguro

La Tabla 28 muestra el cálculo del costo de exportación en el modo DDP entre Pereira y Lima.

Tabla 28. Cálculo del costo de exportación en el modo DDP entre Pereira y Lima

Escenario		Base	Contenedor de 40 pies de largo, full	
			USD	COP
Información del embarque	Cantidad en unidades	1	47.826	
	Tiempo aproximado		4 días	
	Peso [kg]	0,42	20.100	
	Valor comercial estimado de la mercancía	USD 1	USD 47.826	COP 146.400.435
	Volumen [m <sup>3</sup> ]	0,00138	66	
Transporte marítimo	Tráfico		USD 680	COP 2.081.548
	Marítimo (Buenaventura - Callao)		USD 680	COP 2.081.548
	Costo en origen		USD 122	COP 373.454
	Document fee x BL		USD 72	COP 220.399
	Elaboración x BL		USD 50	COP 153.055
	Costo en destino x embarque		USD 1.810	COP 5.540.591
	Customs clearance x embarque		USD 150	COP 459.165
	Gastos en destino x embarque		USD 280	COP 857.108
	Gastos portuarios x contenedor		USD 1.380	COP 4.224.318
Seguro	Seguro*		USD 215	COP 658.802
	0,45 % sobre el valor asegurado. Mínimo: USD 130	0,45 %	USD 215	COP 658.802
Transporte terrestre de la exportación	Transporte		USD 1.093	COP 3.344.858
	Terrestre (Pereira-Buenaventura)		USD 768	COP 2.350.000
	Terrestre (Callao - centro de Lima)		USD 325	COP 994.858
Agenciamiento aduanero de la exportación	Costo en origen		USD 275	COP 841.803
	Agenciamiento aduanero x embarque		USD 150	COP 459.165
	Certificado de origen x proveedor		USD 25	COP 76.528
	Elaboración del DEX x hoja		USD 50	COP 153.055
	Gastos varios x embarque		USD 50	COP 153.055
Costo total exportación importación en el modo DDP			USD 4.195	USD 12.841.055
Costo por unidad			USD 0,088	COP 268

Fuente: elaboración del autor a partir de la cotización de Magnum Logistics y estimaciones del mercado. TRM a 9 de octubre de 2018: COP 3.061,10 = USD 1.

\* El seguro se puede adquirir directamente con una aseguradora independiente para reducir costos.

La información contenida en esta cotización es de carácter referencial y fue suministrada directamente por la empresa, que está enterada de la necesidad. Está sujeta a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio. En caso de tener una inspección aduanera, el costo total puede aumentar en COP 1,5-2 millones. El Anexo 3, Cotización a la CI Magnum Logistics, cubrimiento en el modo DDP la muestra en detalle.

Se recomienda que se analice la rentabilidad esperada y la demanda del mercado antes de realizar la exportación. Tener presente que las tarifas en la propuesta están sujetas a cambios.<sup>1</sup>

#### 4.6 Canales de distribución y comercialización

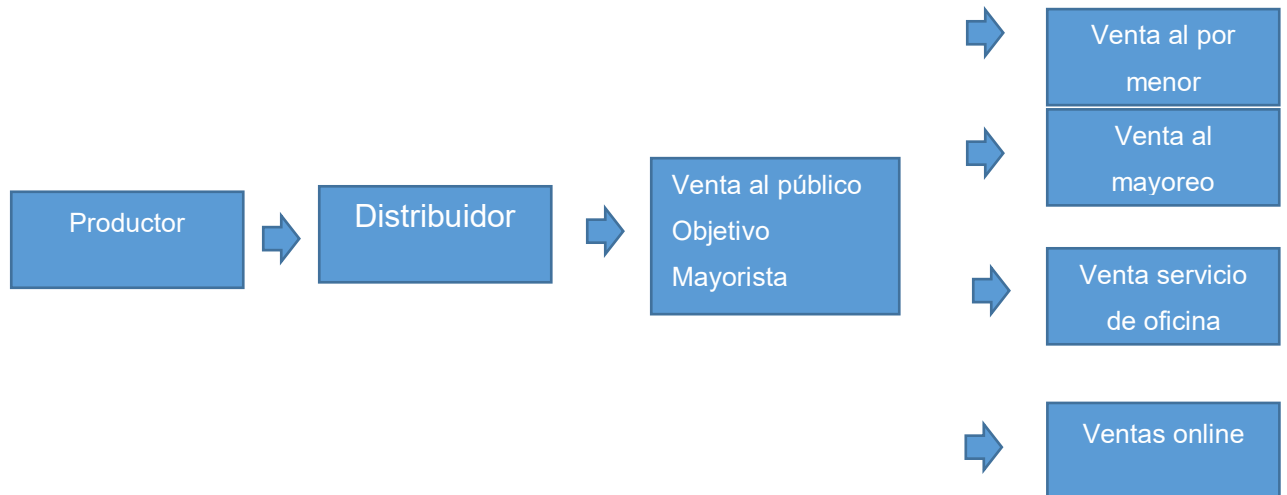
Los artículos escolares y de escritorio son importados directamente por las empresas peruanas, que los distribuyen en los puntos de venta minoristas (supermercados, tiendas por departamento y librerías); existe también un canal de comercialización y/o distribución alterno (las galerías) que opera en el centro de Lima y se abastece de productos importados legalmente y de otros provenientes de actividades ilícitas como el contrabando; de ellos se surten algunas librerías menores ubicadas en barrios de los conos norte y sur de Lima.

---

<sup>1</sup> Datos de contacto de Juan Carlos Moncaleano Casallas, ejecutivo comercial en Bogotá de la Agencia de aduana y carga Magnum Logistics  
Correo electrónico: [jmoncaleano@magnum.com.co](mailto:jmoncaleano@magnum.com.co)  
Teléfono: (571) 744 7272, ext. 3103 - celular: 321 758 0258.

La Gráfica 9 muestra la cadena de distribución.

Gráfica 9. Cadena de distribución



Fuente: elaboración del autor.

#### 4.6.1 Productores de cuadernos

Sean de origen nacional o importado, los productores de artículos escolares venden de manera directa e indirecta sus productos. Se destaca el uso de una cadena de transporte y distribución para introducir el producto al mercado.

#### 4.6.2 Distribuidores

Los principales competidores tienen tiendas minoristas directas. La mayoría de productores de artículos de escritorio venden su mercancía a terceros, generalmente a empresas mayoristas o encargadas de distribución y logística, para que estos se encarguen de su comercialización y distribución. Sin embargo, se resalta la existencia de un canal de distribución informal conformado por personas naturales o empresas que comercializan artículos de oficina importando cantidades pequeñas o medianas por temporada.



#### 4.6.3 Venta mayorista

Dependiendo del distribuidor, se da la venta de los artículos de escritorio a sus clientes. Hay diferentes niveles de venta y servicios y formas de ofrecer el producto:

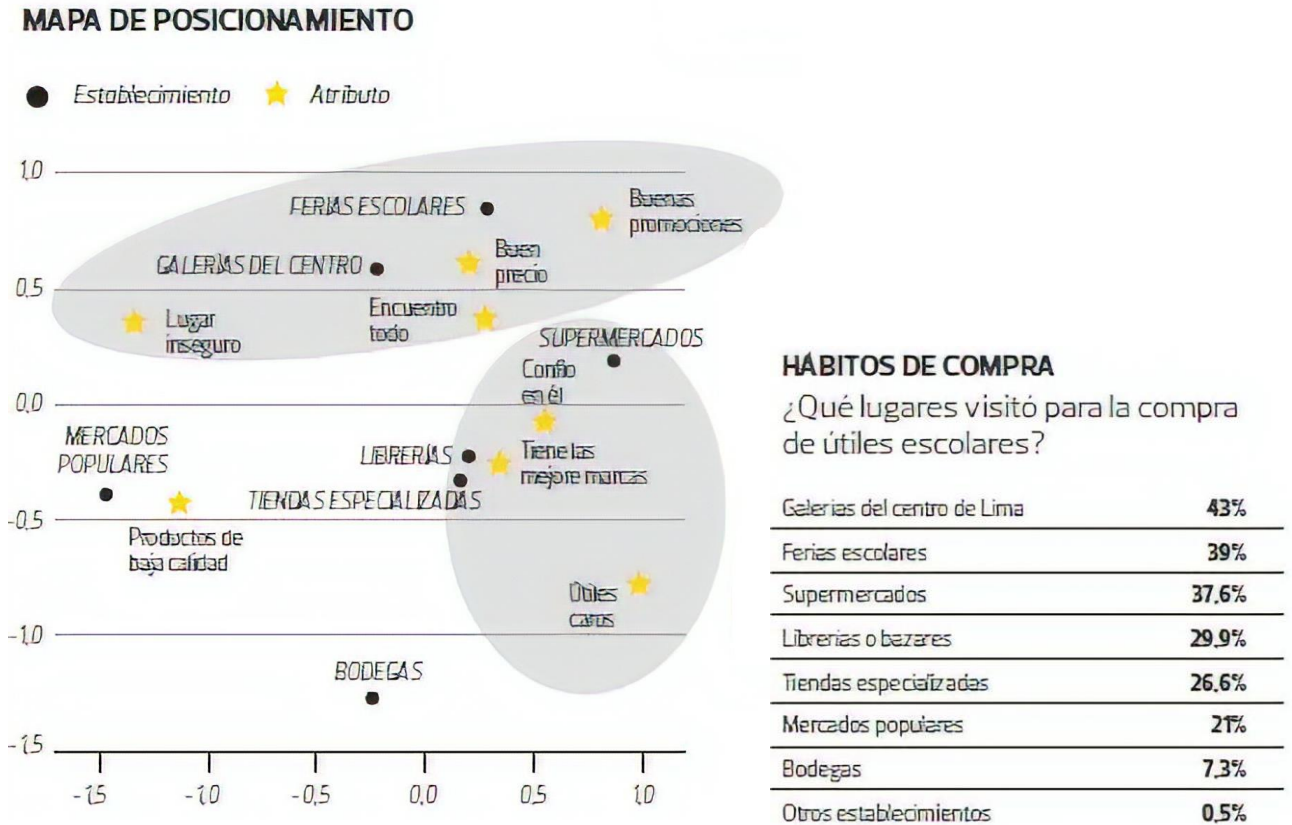
- Venta al por menor: empresas distribuidoras que tienen su propio punto de venta para el público en general, por lo que cubren gran parte de la cadena de valor.
- Venta al mayoreo: las distribuidoras no tienen un punto de venta al público y se dedican a comercializar sus productos a los diferentes vendedores al por menor: librerías, cadenas de tiendas de equipos de oficina y tiendas por departamento.
- Servicio de venta de útiles de oficina: ausencia de un punto de venta físico. Las empresas distribuidoras o mayoristas ofrecen no solo sus productos, sino sus servicios: proveer a empresas, oficinas, centros educativos, etc., artículos de escritorio, envío y reposición periódica de ellos según lo solicitado por el cliente; por lo general, esto incluye cuadernos y otros útiles de oficina.

La investigación de mercado a través de encuestas (fuente primaria) realizada por *El Comercio* en 2016 sobre los hábitos de compra de los cuadernos y útiles escolares en Lima muestra que los consumidores piensan lo siguiente de los canales de distribución: las galerías del centro de Lima son consideradas inseguras, aunque tienen buenos precios y mucha variedad; por su lado, los supermercados otorgan confianza, tienen las mejores marcas y, a pesar de que el precio es más elevado, la calidad percibida igualmente lo es (Paan, 2016).

La investigación arrojó los siguientes resultados: los lugares más visitados para comprar útiles escolares fueron las galerías del centro de Lima, con 43 % de visitas; le siguen las ferias escolares, con el 39 %, y después los supermercados, con el 37,6 %.

La Gráfica 10 muestra el mapa de posicionamiento de los canales de distribución y los hábitos de compra.

Gráfica 10. Lima. Mapa de posicionamiento de los canales de distribución y los hábitos de compra.



Fuente: Inga (2017).

Esto no quiere decir que el mayor volumen de ventas se realice en las galerías del centro de Lima; el principal competidor usa el *retail* directo y, los dos siguientes, indirectos, lo que muestra el potencial de los supermercados para llegar a los consumidores (Inga, 2017).

El Anexo 4, Principales distribuidores de *retail* en Perú (Euromonitor International, 2018f), muestra las principales empresas y marcas en Perú.

Debido al refuerzo de la ley y la entrada de jugadores con mejores opciones y precios, la venta minorista informal en Perú ha disminuido. Este tipo de comercio es

más notorio en las fronteras del país, donde el contrabando continúa en diferentes categorías.

El Gobierno ha tratado de reducir la venta minorista informal por su efecto negativo en la economía, eliminando impuestos que podrían utilizarse para generar beneficios para el país. La policía también desempeña un papel muy importante, actuando como el controlador y como institución a cargo de eliminar la falsificación, la distribución ilegal y otros problemas asociados con la venta minorista informal.

La venta de los cuadernos está ligada en gran parte a los útiles escolares. Como estrategia de penetración al mercado se recomienda buscar alianzas con distribuidores que comercialicen la marca Scribe en supermercados (*retail*) o lugares de consumo masivo para dar a conocer la marca con impulsadoras y publicidad, es decir, inversión en fuerza de ventas y promoción en el lugar de distribución. Esto debe hacerse en la primera instancia de exportación; si se ve futuro en el mercado, se podría ingresar con una estrategia de venta en línea cubriendo las necesidades de los clientes y consumidores y proveyendo los cuadernos y útiles escolares y de oficina hasta las puertas del hogar y las oficinas.

#### 4.7 Aproximación a la estrategia de precio

Según Porter (1990), existen tres formas estratégicas para competir exitosamente en el mercado: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación y 3) nicho. La alta competencia de cuadernos en Perú y el acceso de cuadernos chinos de bajo precio al país no le permitirían a Scribe competir con alguna ventaja de costos en este mercado. Su mayor diferenciación está en sus diseños innovadores y coloridos; sumado a esto, según las condiciones del mercado, el éxito de Scribe se puede ver reflejado en estrategias de segmentación por nichos para que, de esa forma, se puedan atender las necesidades específicas de cada público con un precio competitivo; por ejemplo, para los niños y adolescentes de colegio, la segmentación va por sexo, de forma que puedan encontrar diseños y *stickers* para cada uno en el

interior de los cuadernos; para los universitarios, con alto valor agregado y calidad percibida, cuadernos con carátulas cambiables; y para los oficinistas, cuadernos/agendas para ejecutivos y el personal en general.

Para analizar la estrategia de precio es necesario conocer la mezcla de mercadeo, las conocidas 4 P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación integrada de marketing) (Keller y Kotler, 2012).

#### 4.7.1 Producto

El producto de estudio son los cuadernos, y el mercado peruano tiene una amplia variedad. En ellos se deben destacar la calidad, el diseño, las características, la marca, el empaque, los tamaños, el servicio y las garantías o devoluciones (Keller y Kotler, 2012), en otras palabras, los atributos y el valor percibido por el cliente. Es recomendable registrar la marca en el país de destino con el fin de evitar plagios.

Los cuadernos escolares son más anchos en Perú que en Colombia; además, se diferencian por su portada de un solo color entero para que los estudiantes distingan sus materias o el grado de escolaridad. Se recomienda que Scribe llegue al mercado con una oferta variada para que los consumidores encuentren en los supermercados un buen surtido de cuadernos tanto de las líneas económicas como en las de diseño y las marcas propias.

#### 4.7.2 Precio

El precio se define como el costo de adquisición del producto que satisface determinada necesidad; se tienen en cuenta el descuento, los incentivos, los períodos de pago y las condiciones de crédito (Keller y Kotler, 2012). El precio debe ser competitivo, y para esto se realiza una estrategia comparativa.

#### 4.7.3 Plaza (distribución)

Son importantes los canales, la cobertura, el surtido, las ubicaciones donde los clientes pueden acceder al producto, el mantenimiento de un inventario óptimo y la coordinación del transporte. Gran parte de la venta de cuadernos se realiza en los

supermercados y las tiendas minoristas; así, se propone que Scribe realice su comercialización de cuadernos a través de distribuidores.

A pesar de la informalidad, las ventas minoristas en Perú van en aumento (Euromonitor International, 2018f); esto demuestra por qué los grandes competidores usan este canal minorista –ya sea de forma directa o indirecta–, en razón a que esta estrategia aprovecharía la expansión de la clase media. Los supermercados son el principal canal de distribución; se recomienda que Scribe use este canal masivo para penetrar el mercado, garantizando la cobertura, y que los inventarios sean suficientes para cubrir la demanda, especialmente antes de las épocas escolares, en los primeros cuatro meses del año (enero-abril), cuando la industria mueve el 80 % de sus productos.

#### 4.7.4 Promoción (comunicación integrada de marketing)

Lo fundamental en este caso son la fuerza y la promoción de las ventas. Al penetrar en un mercado, lo primero que se debe hacer es informar al consumidor, para que este conozca que los productos existen. Es fundamental tener impulsadoras que recomienden la marca y den a conocer su calidad en los centros de distribución; este hecho, combinado con un precio competitivo y un diseño innovador y del gusto del infante, hace que el producto sea llamativo tanto para él como para el comprador final (los padres). Sumado a esto, la promoción masiva también es un factor que informará sobre la presencia de la marca; en ella se pueden usar los diseños innovadores como estrategia de atracción y recordación para los niños e información gráfica para los adultos (el comprador final).

Dependiendo de la estrategia de internacionalización de la compañía y según las características del producto y el mercado, se puede definir un precio; primero, basado en los costos, con el propósito de obtener una rentabilidad, y luego, para tener un precio competitivo. En la primera etapa de penetración de mercado, dada la alta oferta de cuadernos, el precio bajo puede ser un factor para llamar la atención del consumidor, sin llegar al extremo de que se vea afectada la percepción de calidad por el precio. Se debe tener presente que, según la regulación peruana, y a

diferencia del mercado colombiano, al precio en lista se le debe agregar el impuesto general a las ventas (IGV, 16 %) y el impuesto a la promoción municipal (IPM, 2 %), en total el 18 % adicional, que debe pagar el consumidor final.

Determinar el comportamiento de compra de los consumidores es fundamental, además de conocer la implicación de la compra y su sensibilidad a los cambios en el precio; este es el análisis de elasticidad-precio de la demanda. El cuaderno de alto diseño y valor agregado evita el común denominador del cuaderno común (el escolar), que es muy sensible a los cambios en el precio, pues va enfocado a la base de la pirámide: la población de bajos ingresos; por el contrario, los cuadernos de alto valor agregado, enfocados a la clase media-alta, al llamar la atención por su diseño y funcionalidades internas, generan conexiones emocionales que evitan la sensibilidad al precio que, en todo caso, no debe dejar de ser competitivo.

La mezcla de mercado, dada la alta rivalidad de competidores, implica que el precio final sea competitivo; para esto se realizó un sondeo de precios de productos de cuadernos con valor agregado y en línea con una estrategia comparativa.

#### 4.7.5 Estrategia comparativa de precio

Realizar un sondeo de precios de productos similares para determinar un precio competitivo al mercado final.

#### 4.7.6 Producto elegido

Cuaderno argollado tamaño A4 con diseño; este es el producto estrella de Scribe y el que genera mayor rentabilidad por su alto valor agregado.

#### 4.7.7 Metodología

Buscar en las páginas web de venta directa del principal competidor de la industria (Tai.Loy) el producto escogido. Con la información recolectada, construir una tabla Excel para traer el precio final al consumidor en Perú restando la rentabilidad del distribuidor y los gastos de exportación e importación del modo DDP para llegar a

un costo en fábrica de Scribe y determinar si es viable, de forma que Scribe, con su información financiera de forma interna, pueda hacer las comparaciones respectivas.




#### 4.7.8 Ejecución

##### *Paso 1*

Levantamiento de precios de la empresa líder en el mercado peruano. Se presenta una tabla comparativa del precio al consumidor para un producto de la misma categoría.

La Tabla 29 muestra los precios de los cuadernos con diseño de la empresa Tai.Loy en Perú.

Tabla 29. Precios de los cuadernos con diseño de la empresa Tai.Loy en Perú

Compañía	País	Tipo Cuaderno	Número de hojas	Dimensiones	Marca	Foto	Precio [PEN]	Conversión del precio a USD	Conversión del precio a COP
Tai.Loy	Perú	Cuaderno anillado, A4, 160 hojas, cuadriculado, <i>tones td dg</i>	160	A4	DGRAF		27,90	8,37	25.621
Tai.Loy	Perú	Cuaderno anillado, A4 160 hojas, cuadriculado, <i>patterns td dg</i>	180	A4	DGRAF		18,90	5,67	17.356
Tai.Loy	Perú	Cuaderno anillado, A4, 160 hojas, cuadriculado	160	A4	DGRAF		30,90	9,27	28.376
Precio Promedio							25,90	7,77	23.784,75

Fuente: elaboración del autor a partir de Tai.Loy (s. f.).

#### Tasas de cambio para conversiones

Fecha	Tasa de cambio	COP
09/10/2018	PEN / USD	0,30
09/10/2018	USD / COP	3.061,10

Fuente: <https://themoneyconverter.com/ES/PEN/USD.aspx>



Se recomienda tener una estrategia de *hedging* con instrumentos financieros para cubrirse de las variaciones del tipo de cambio.

### *Paso 2*

Definir precio competitivo de comercialización en el mercado limeño; se sugiere un precio de PEN 25 en el mercado final, con impuestos incluidos. Este precio está por debajo de la mayoría de productos similares y con él se espera atraer la atención del consumidor.

### *Paso 3*

Llevar el precio competitivo definido en el paso anterior de una unidad al costo unitario en fábrica en pesos colombianos, para que Scribe pueda determinar la rentabilidad de la exportación.

Se plantea el escenario más económico por escala para la exportación, usando el contenedor más grande con la capacidad total por volumen (contenedor de 40 pies de largo y volumen de 66m<sup>3</sup>).

La Tabla 30 muestra la estrategia de precios comparativos para Scribe.

Tabla 30. Scribe. Estrategia de precios comparativos

Ref.	Concepto	Responsable	Factor	Operación	Valor x Unidad		
					PEN	USD	COP
A	Precio competitivo al mercado	Distribuidor			\$ 25.00	\$7.50	\$22,958
B	IGV Impuesto ventas		16%		\$ 3.39	\$1.02	\$3,113
C	Impuesto Municipal		2%		\$ 0.42	\$0.13	\$389
D	Precio al mercado antes de impuestos		100%	$D = (A - B - C)$	\$ 21.19	\$6.36	\$19,456
E	Rentabilidad Distribuidor		17%	17% del Precio al mercado. $E = (A * 17\%)$	\$ 4.25	\$1.28	\$3,903
F	Precio de venta al distribuidor	Scribe		$F = D - E$	\$ 16.94	\$5.08	\$15,553
G	IGV Impuesto ventas		16%		\$ 2.30	\$0.69	\$2,109
H	Impuesto Municipal		2%		\$ 0.29	\$0.09	\$264
I	Precio al distribuidor antes de impuestos		100%		\$ 14.35	\$4.31	\$13,181
J	Costo de la exportacion en contenedor de 40'			Tomado de la tabla de la sección 6.5	\$ 0.03	\$ 0.09	\$268
K	Precio en Fabrica Pereira			$I = (J - K)$	<b>\$ 14.33</b>	<b>\$ 4.22</b>	<b><u>\$12,912</u></b>

Fuente: elaboración del autor.

#### 4.7.9 Resultado

El cálculo de traer el precio al consumidor final de Perú al precio en fábrica arroja un resultado muy alentador. Comparando el resultado obtenido (COP 12.920) con el costo de producción, se obtendrá la utilidad por cuaderno y con esto se podrá determinar la rentabilidad.

#### 4.7.10 Información adicional

Luego de consultar en múltiples fuentes secundarias –prensa especializada, las bases de datos del International Trade Center y Passport Euromonitor y las páginas web de entidades gubernamentales peruanas como los Ministerios de Educación, de Comercio Exterior y de Turismo, Economía y Finanzas–, la información de reportes e investigaciones de las tendencias de consumo de cuadernos en Perú es

prácticamente nula. Tras unir fuerzas con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia –que también ayudó en la búsqueda, pero que tampoco obtuvo información relevante sobre la tendencias de consumo de cuadernos en Perú–, se contactó al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Integración Colombo-Peruana (Colperú), el doctor Luis Alfonso Chala, a quien se le consultó si él y su equipo de trabajo en Lima tenían algún reporte investigativo que se pudiera usar de referencia; lamentablemente, ellos no han desarrollado estudios sobre el producto, aunque podrían hacerlo. Para esto, el doctor Chala ofreció desarrollar un informe de las tendencias de consumo de los cuadernos que incluya información sobre las marcas presentes y preferidas por los peruanos, las costumbres de compra, los tipos de producto, los precios, los canales de distribución y la lista de distribuidores e importadores, entre otras, con un costo de COP 2.500.000, que podría entregar en la semana del 14 de enero de 2019 si es autorizado en la primera semana de diciembre de 2018.

Conociendo el interés de Scribe en tener una mayor certeza acerca del tipo de cuadernos que debe exportar, y con la intención de disminuir la incertidumbre frente de esta operación en Perú y el riesgo de que sus cuadernos no encajen en este mercado, se comparte esta propuesta y los datos de contacto del doctor Chala para que Scribe evalúe su intención de tomarlo o negociar algún aspecto.<sup>2</sup>

---



**LUIS ALFONSO CHALA S.**  
Director Ejecutivo  
Calle 67 7-94 oficina 504, Bogotá  
Tel fijo: (57-1) 4824208 Ext. 104  
Móvil: (+57) 321 3335904  
E-mail: [direccion@colperu.com](mailto:direccion@colperu.com)  
Website: [www.colperu.com](http://www.colperu.com)

COLPERÚ  
CÁMARA DE COMERCIO E INTEGRACIÓN  
COLOMBO - PERUANA

2

## 4.8 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

### 4.8.1 Estrategias BTL (*below the line*)

A partir de 2000, los vendedores tradicionales pequeños y medianos (las librerías tradicionales) perdieron porcentaje de participación de mercado frente a otros distribuidores como los autoservicios, las tiendas por departamento y los colegios. En un esfuerzo por dinamizar las ventas, los fabricantes y comerciantes de útiles escolares organizan ferias escolares durante las dos primeras semanas de marzo o las últimas de febrero para concentrar su oferta en un lugar conveniente para los clientes, una estrategia de promoción menos costosa que la publicidad en radio y televisión o las piezas gráficas.

### 4.8.2 Piezas de publicidad audiovisuales

Supermercados como Wong-Metro y Supermercados Peruanos, y las tiendas de departamento como Saga Falabella o Ripley, usan el medio televisivo con frecuencia para difundir sus ofertas e incentivar las compras escolares entre enero y abril. Estas ofertas en conjunto, con una amplia cadena de distribución y las facilidades de crédito que ofrece este tipo de vendedores, hacen que la compra escolar sea atractiva y accesible para el consumidor. Los productores o distribuidores de cuadernos y de útiles, medianos y grandes, también utilizan este medio. En las campañas escolares la tendencia es diferenciar la temática de los artículos escolares por sexo con programas y series de dibujos animados que influyen en la decisión de compra de los menores.

### 4.8.3 Piezas de publicidad gráfica

Este tipo de publicidad también es usada por los supermercados y tiendas de departamento mencionados en la época de la campaña escolar.

La promoción de los artículos de oficina se realiza generalmente en puntos de venta específicos (ventas por pedido), en su mayoría a través del precio por descuentos o promociones por conjunto de productos (combo promocional). Los

productores de artículos de oficina no están lo suficientemente organizados para lanzar campañas conjuntas; sin embargo, en los últimos años, los productores de papel, que a su vez producen cuadernos, han estado coordinando sus actividades para manejar precios que estén en convergencia con los precios internacionales del papel.

Los patrones de consumo de los artículos de oficina no han sufrido cambios significativos en fechas recientes. La demanda de estos productos es cíclica: a partir de febrero y hasta mediados de marzo crece por el inicio de la campaña escolar; luego, en el resto del año, es estática y depende de las necesidades de suministros y de la renovación de los materiales de los escolares y las empresas. Es evidente entonces que las semanas de la campaña escolar son el período crucial de la demanda de este tipo de productos; sin embargo, no se debe despreciar el mercado restante, por fuera de campaña; si bien sus compras no son regulares o en intervalos de tiempo definidos, el volumen de compras es considerable y puede llegar a ser mucho mayor en comparación con su contraparte de consumo masivo en la época preescolar.

Con respecto a los ofertantes, estos han sufrido un cambio en lo que a participación de mercado se refiere. Los principales vendedores en el mercado de consumo masivo están ubicados en la zona conocida como Mesa redonda, en pleno centro de la capital. Una gran parte se abastece de productos locales e importados que a veces ellos mismos importan. El mercado de útiles de escritorio se caracteriza porque su comercialización ha alcanzado altos niveles de competencia, no solo por la concentración de las ventas en unos pocos meses, sino por la mayor participación en supermercados y tiendas de departamento. El mercado de artículos de escritorio es dominado por las librerías de supermercados como Wong-Metro y Plaza Vea, y en la época de campaña escolar por tiendas de departamento como Saga Falabella y Ripley; estos centros de ventas han desplazado a las librerías tradicionales (las librerías de barrio) como consecuencia de los considerables recursos de publicidad y el desarrollo de una plaza más intensiva que han desarrollado.

Aunque la mercancía sea entregada a un distribuidor, Scribe no debe desentenderse de la forma en que se realizará la venta al consumidor final, pues de ella depende la percepción de su marca ante el mercado objetivo limeño, la población de la clase media y alta. Deberá haber, por lo tanto, impulsadoras en los supermercados y tiendas de departamento que recomienden la marca y den a conocer los diseños novedosos de la compañía a través de descuentos por compras en línea; esta estrategia le permitirá a Scribe ganar participación en este estilo de comercialización y ampliar su portafolio de productos.

Teniendo en cuenta que Perú es un país que es receloso de la bancarización, se recomienda el efectivo sea una de las opciones de pago, con la posibilidad de consignar en un punto de recaudo. Las personas que hagan uso de la página web deberán registrarse para poder hacer sus pedidos; de esta forma se conseguirá información acerca de ellos y se les podrá enviar ofertas de descuentos, previo a la temporada escolar a través de correos electrónicos. Adicionalmente, teniendo en cuenta que Lima es considerada una ciudad peligrosa, se les ofrecerá el servicio de envío a sus casas u oficinas, un factor de diferenciación que a la fecha no ofrece ninguno de los competidores.

## 5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

### 5.1 Objetivo

#### 5.1.1 Estrategia de internacionalización

Una estrategia debe definir de forma clara un objetivo que sea medible y alcanzable; la estrategia de internacionalización se desprende de la estrategia corporativa y, por ende, lo recomendable es que en ambas se tenga en cuenta que la empresa quiere abrir nuevos mercados con productos actuales, y para ello es necesaria la aprobación de la junta directiva.

#### 5.1.2 Objetivo de la estrategia de internacionalización

Apalancar el crecimiento sostenible de Scribe a través de la internacionalización – productos actuales en nuevos mercados– de su producto estrella: los cuadernos con diseños novedosos.

Para la evaluación posterior al plan exportador de la compañía se recomienda analizar el resultado y luego continuar con el desarrollo y consolidación en el extranjero, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 291. Etapas para la internacionalización

Etapa	Descripción
1. Inicio	Exportación pasiva; usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales y puntuales y, en cierta forma, experimentales.
2. Desarrollo	Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país de destino.
3. Consolidación	Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales estabilizando las exportaciones u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Fuente: elaboración del autor a partir de material de clase de la asignatura Internacionalización de la empresa 1.

La Tabla 32 muestra las formas de implantación del desarrollo internacional de Scribe.

Tabla 32. Scribe. Formas de implantación del desarrollo internacional

Etapa de desarrollo internacional	Forma de implantación en el exterior
Etapa comercial	1. Exportación
Etapa contractual	1. Licencia 2. Acuerdo llave en mano 3. Subcontratación 4. Franquicia 5. Contrato de dirección
Etapa participativa	1. <i>Joint venture</i> 2. Consorcio de empresas
Etapa integrada	1. Sucursal supervisada
Etapa autónoma	1. Filial autónoma

Fuente: Elaboración del autor a partir de material de clase de la asignatura Internacionalización de la empresa 1.



## 5.2 Matriz DOFA y estrategias

La Tabla 33 muestra la matriz DOFA de Scribe para el mercado de los cuadernos.

Tabla 33. Scribe. Matriz DOFA para el mercado de cuadernos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconocida a nivel nacional e incluso internacional.</li> <li>• Conocimientos del mercado colombiano del cuaderno que pueden ser aplicados al mercado peruano.</li> <li>• Proyección para estructurar equipo de trabajo.</li> <li>• Apoyo de la casa matriz para la internacionalización de la empresa.</li> <li>• Disponibilidad de fondos para invertir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento del mercado externo.</li> <li>• No cuenta con aliados estratégicos para la distribución del producto en el nuevo mercado objetivo.</li> <li>• La estrategia corporativa actual no contempla proyección internacional.</li> <li>• No se cuenta con equipo de trabajo con experiencia en negocios internacionales.</li> <li>• Poca autonomía en los mercados externos; no se tiene fuerza de ventas.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios arancelarios por el Acuerdo de Cartagena (CAN).</li> <li>• Crecimiento económico mantenido de Perú y de Lima como ciudad principal de la comunidad andina.</li> <li>• Crecimiento de la clase media peruana.</li> <li>• Empresas del sector con estructura de costos alta tras adquirir competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías que remplazan el uso de los cuadernos.</li> <li>• Tendencia a usar cada vez más productos respetuosos con el medioambiente desestimula el uso del papel.</li> <li>• Cambios de la tasa de cambio.</li> <li>• Saturación del mercado: número alto de competidores tanto locales como internacionales; competencia directa con precios bajos y marca posicionada.</li> </ul>

Fuente: elaboración del autor.

Se puede concluir que el mercado peruano es altamente competitivo. Tai.Loy tiene una amplia ventaja en la participación del mercado de útiles escolares lograda por la integración horizontal (la adquisición de competidores) y la integración vertical hacia la distribución; así, no se recomienda que se abran tiendas posteriormente a la exportación; por el contrario, la recomendación es implementar un canal en línea junto con distribución directa y prestar el servicio de envío hasta la puerta de los consumidores finales. Para esto se necesita un aliado que conozca el mercado, por ejemplo una librería que proyecta implementar este sistema y tenga clientes adquiridos; esta estrategia exige la inversión en una plataforma virtual y tener buenos contactos.

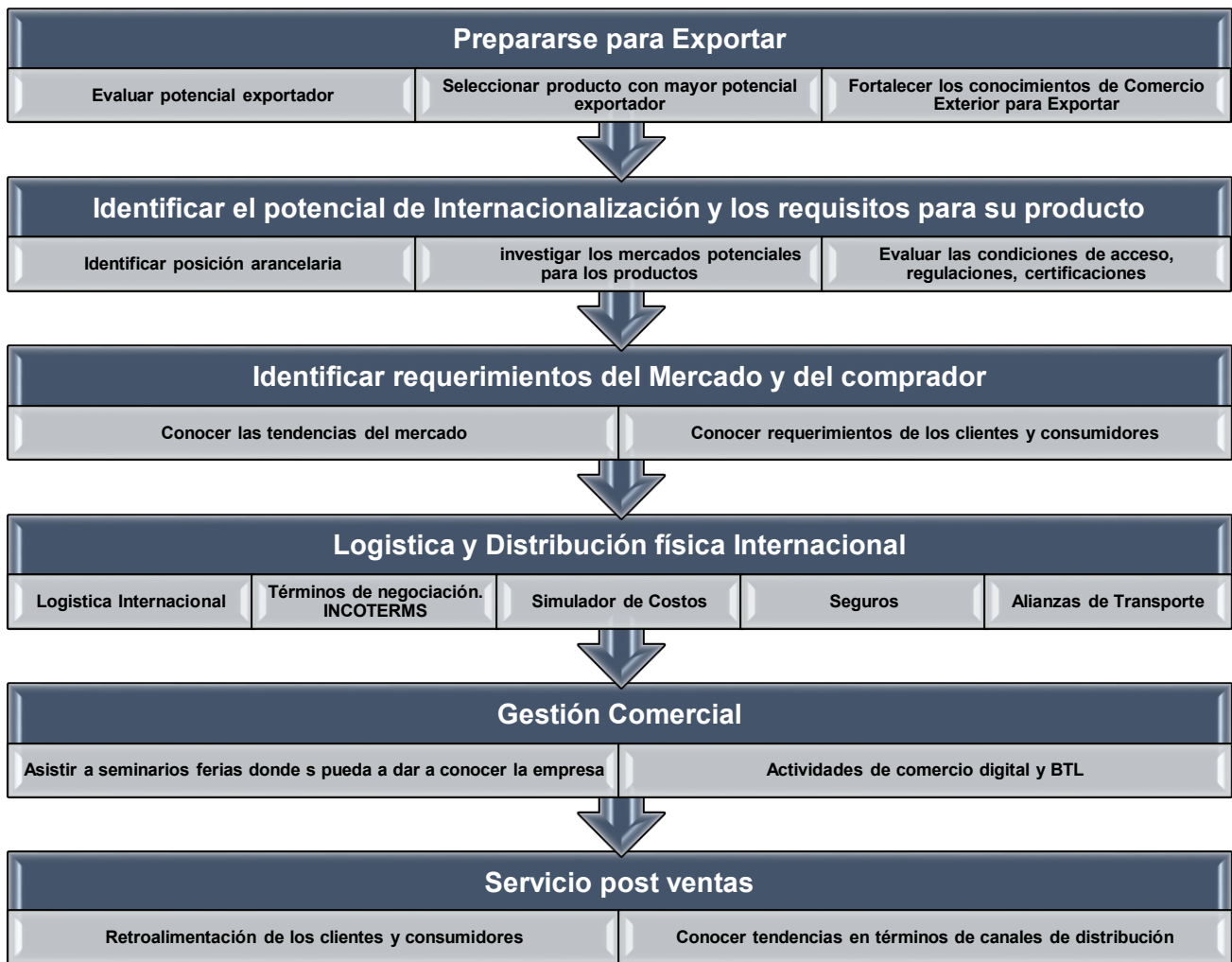
Otra opción más arriesgada y de mayor inversión es evaluar la compra de un competidor como Continental, dueño de la marca Standford. Se recomienda que se realice el estudio de ventas en línea en Colombia con distribución directa y que esta misma plataforma se implemente en Perú; de esta forma se evitaría pagarle al distribuidor, que carga entre el 15 y el 35 %.

### 5.3 Plan de acción del plan exportador

Internacionalizar la compañía implica una estrategia de desarrollo de mercado en se lleve un producto actual a un nuevo mercado (Ansoff, 1984); esto implica que la estratégica corporativa debe incluir la internacionalización como estrategia competitiva. Basado en la ruta exportadora de Procolombia (Colombia, Procolombia, s. f.-c), se organizó un plan de acción de forma general para que la empresa ejecute con éxito el plan exportador, y posteriormente se presentaron las principales actividades internas que debe desarrollar la compañía para llevar el control del proceso.

La Gráfica 11 muestra el plan de acción del desarrollo internacional de Scribe.

Gráfica 11. Scribe. Plan de acción del desarrollo internacional



Fuente: Colombia, Procolombia (s. f.-d).

### 5.3.1 Actividades detalladas

1. Asegurarse de que la estrategia competitiva incluya la internacionalización de la empresa.
2. Seguir la estrategia de internacionalización basada en la primera exportación de cuadernos al Perú.
  - a. Determinar que sea viable la exportación según la estructura de costos de la compañía; si es así, se continúa con el punto 3.

- b. Determinar las modificaciones necesarias del producto; se recomienda que la primera exportación sea variada, con productos dirigidos a escolares (cuadernos con diseño).
- c. Determinar un responsable del equipo de trabajo multidisciplinario (comercial-marketing, financiero-contable, operaciones-logística) encargado de la internacionalización de la compañía, con una persona directiva como cabeza que esté al tanto de que no se pierda la alineación con la estrategia corporativa.
- d. Adquirir conocimiento en comercio exterior; si es necesario, contratar a un consultor.
- e. Abrir un centro de costos para llevar el control de los gastos de la operación internacional de forma que sea medible.
- f. Elegir un distribuidor para hacer alianza en Perú. Ver el listado de las principales tiendas minoristas. Definir modo de pago y averiguar si se otorga crédito.
- g. Determinar el modo de entrada; en general será el DDP. Negociar con el distribuidor el porcentaje cobrado, la forma de presentación del producto y el modo en que se manejará la comunicación de promoción, para que contrate a las impulsadoras. Se recomienda inicialmente el contacto por teléfono, Skype o correo electrónico, y más adelante hacer una visita comercial en Lima (ya hay un vuelo directo entre Medellín y Lima).
- h. Capacitar al equipo administrativo contable sobre el uso del Vuce para exportar; aunque el enfoque es distinto, Scribe ya tiene una persona que sabe esto, pues tramita las importaciones.
- i. Conocer los requisitos legales para exportar, los trámites ante la Dian y a través de la Vuce, especialmente el cumplimiento de los certificados de origen y el de los requisitos de la factura.
- j. Antes de la producción, verificar las características técnicas mínimas que debe tener el cuaderno para ser exportado; si no cumple este

requisito, el cuaderno será devuelto en la aduana peruana o destruido allí.

- k. Planear la producción de los cuadernos de forma que cumplan con los requisitos técnicos.
  - l. Programar la producción para que no interfiera con la del producto local.
  - m. Cotizar con una comercializadora internacional (CI) y contratarla; ella podría colaborar con las certificaciones de origen y encargarse de todos los trámites, desde transporte en la planta de Pereira hasta la entrega al distribuidor; sus obligaciones incluyen el transporte terrestre y marítimo, la manipulación de la mercancía en el origen y el destino, y formalización aduanera. Contratar la CI es mandatorio en caso que la exportación sea mayor a USD 10.000. Aunque el seguro es opcional, ser recomienda tomarlo.
  - n. Realizar la exportación y estar al tanto del recorrido de la mercancía en contacto con la CI.
  - o. Confirmar el recibo de la mercancía en el destino.
  - p. A través del distribuidor, conseguir impulsadoras para los supermercados, que tengan experiencia en atención al cliente, excelente presentación y comunicación verbal.
  - q. Estar al tanto de las ferias de la industria.
  - r. Evaluar el proceso y ver el resultado de las ventas.
  - s. Hacerle seguimiento periódico a las ventas.
  - t. Realizar el cierre del ejercicio.
  - u. Realizar retroalimentación interna y evaluar la gestión del distribuidor y la reacción del mercado limeño ante la marca.
3. Si el punto 2 es viable, conseguir un equipo de trabajo del área tecnológica, interno o externo, que desarrolle una plataforma de ventas de cuadernos en Colombia que se pueda implementar simultáneamente en Perú.
- a. Capacitar al equipo de marketing en marketing digital y tener la plataforma estructurada para que recoja datos claves de recurrencia de

compra, líneas de producto, visitas y manejo de las redes sociales para dar a conocer el portafolio ya existente.

- b. Promover el uso de la plataforma a través de “influenciadores” que le muestren a los padres de familia lo fácil que es adquirir sus útiles escolares por internet y cómo los niños pueden escoger los diseños a través de la red.

## 5.4 Cronograma de actividades

La Gráfica 12 muestra el cronograma de actividades para el desarrollo internacional de Scribe.

**Gráfica 12. Scribe. Cronograma de actividades para el desarrollo internacional**

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Preparación para exportación</b>																									
Evaluar el potencial exportador																									
Capacitaciones y asesorías en comercio exterior																									
<b>Potencial de internacionalización</b>																									
Análisis de subpartida arancelaria																									
Evaluar condiciones de acceso																									
Análisis del mercado internacional																									
<b>Requerimientos del mercado</b>																									
Análisis del consumidor																									
Análisis de tendencias del mercado																									
<b>Logística internacional</b>																									
Análisis infraestructura país origen y destino																									
Identificar medio de transporte adecuado																									
Proceso de empaque y embalaje																									
<b>Gestión Comercial</b>																									
Asistir a seminarios y ferias																									
Administrar medios de comunicación y publicidad																									
<b>Puesta en marcha del Plan exportador</b>																									
Contratar una CI																									
Alianza distribuidor																									
Realizar Exportación-DDP																									

Fuente: elaboración del autor.

En abril de 2019, el director ejecutivo de la Cámara de Comercio Colombo-Peruana tendrá una misión comercial en Perú que puede ser el escenario ideal para programar, con su ayuda, una agenda de reuniones para que Scribe conozca más del mercado de útiles escolares y cuadernos en Perú y pueda entablar alianzas estratégicas con distribuidores.

## 5.5 Recomendaciones

La misión de la empresa debe mostrarla como tal, con un enfoque hacia las necesidades del cliente y como planea satisfacerlas, y no lo que aspira a ser.

Aunque algunas empresas prefieren mostrar su visión con un enfoque demasiado amplio, como una idea impulsadora y motivante para los accionistas la recomendación es que tenga una fecha objetivo para hacerla medible, concisa y controlable. Definir las preguntas del cuándo y del cuánto es crucial para saber que se va por el camino deseado.

Replantear la estrategia corporativa para incluir en ella la internacionalización de la empresa.

Evaluar la rentabilidad esperada en la exportación para determinar la cantidad de cuadernos que se van a exportar teniendo en cuenta su demanda.

Determinar con qué distribuidor se quiere hacer la alianza para la comercialización.

Realizar campañas de marketing que le informen al consumidor que no tiene que salir de su casa para comprar los útiles escolares y que estos pueden llegar a la puerta de su casa.

Contratar una comercializadora internacional que facilite el trámite aduanero y se encargue de la gestión de los fletes y los seguros de la exportación.

Luego de realizar la primera exportación y comercializar los cuadernos a través de un distribuidor, la recomendación es usar un canal de distribución digital para atender la demanda, y que sean distribuidos de forma directa hasta la puerta de los consumidores.



## 6. Aprendizajes

### 6.1 Desde la óptica del mercado

Entrar a analizar un mercado desconocido –el de los útiles escolares y los cuadernos– ha sido todo un aprendizaje y una gran oportunidad para usar las herramientas de análisis aprendidas en el MBA.

La selección de las fuentes de información adecuadas fue fundamental para crear un trabajo bien soportado y actualizado.

El mercado de los cuadernos es muy competitivo; cada vez hay más competidores que quieren apoderarse de una parte más grande de la torta, pues las ventas alcanzan cifras importantes, además de que la rentabilidad obtenida es alta, dados los bajos costes de producción. Esta alta competitividad, sumada a la tendencia del mercado de ir acercándose cada vez más a lo digital, exige un pensamiento creativo para ver posibilidades de negocios en un mercado cada vez más dinámico.

El desarrollo de canales de distribución que sigan las tendencias del mercado y satisfagan las necesidades de los consumidores llegándoles de forma más oportuna y ágil (método ágil: probar, descubrir, diseñar, desarrollar).

### 6.2 Desde la óptica de la organización

Para la empresa queda abierta la oportunidad de abrir mercados. En el proceso de salir de las fronteras existentes se generan incertidumbres y tensiones que este trabajo aspira a que puedan ser enfocadas.

La empresa posee una gran capacidad innovadora y un potencial de marca no solo a nivel nacional, sino también en otros países de Norte y Centroamérica. Ahora bien, la filial en Colombia está llamada a desarrollar mercados en Suramérica; así, se dejan las puertas abiertas para que los directivos de Scribe replanteen su estrategia e innoven en la entrega de valor al cliente, siempre con un producto diferenciado por sus novedosos diseños.

Adicionalmente, es valioso analizar la diversificación del portafolio de la empresa con productos tecnológicos como los periféricos de los computadores (USB y audífonos, entre otros) para aprovechar la poderosa marca que tiene la compañía.

### 6.3 Desde la óptica del proceso

Seguir una estrategia a través de un plan de acción implica hacer renuncias y ser rápido en la toma de decisiones. El estar abierto a escuchar alimenta las posibilidades. Como profesional, el seguir un método y compartirlo con el equipo de trabajo es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. Para el autor de este trabajo, este ha sido un proceso de aprendizaje en el que una actitud de servicio enfocada a lo positivo abre las puertas; y como profesional, que la labor metódica surte efectos gratificantes en el quehacer diario y genera un ritmo para trabajar en continuo esfuerzo.

## Referencias

- América Economía (2018). *Riesgo país de Perú se estabiliza tras nombramiento de ministros del presidente Marín Vizcarra* [en línea, 3 de abril]. Sitio web <https://www.americaeconomia.com>. Disponible en <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/riesgo-pais-de-peru-se-estabiliza-tras-nombramiento-de-ministros-del>
- Andina, agencia peruana de noticias (2017). *Perú avanza 20 puntos en desempeño aduanero y facilitación de comercio exterior* [en línea, 23 de noviembre]. Sitio web <http://andina.pe>. Disponible en <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-avanza-20-puntos-desempeno-aduanero-y-facilitacion-comercio-exterior-690710.aspx>
- Ansoff, I. (1984). *Implanting strategic management*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Banco Santander (2017). Argentina: *Llegar al consumidor* [en línea, diciembre]. Sitio web <https://es.portal.santandertrade.com>. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/llegar-al-consumidor>
- Calle Fernández, A. M. y Tamayo Bustamante, V. M. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, 18(30): 137-164. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v18n30/v18n30a07.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015a). *Nace el grupo Antioquia exporta más* [en línea]. Sitio web <http://www.camaramedellin.com.co>. Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Nace-el-grupo-Antioquia-Exporta-Mas.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2015b). *Desempeño de la economía de Antioquia 2014/2015: evolución por sectores* [en línea]. Sitio web <http://www.camaramedellin.com.co>. Disponible en

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Desempeno-de-la-economia-de-Antioquia-2014-2015.aspx>

Cámara de la industria de artículos de librería, CIAL (2018). Sitio web <http://www.cial.org.ar/>

Chang, G. (2014). Riesgo cambiario en las empresas [en línea, 21 de enero]. *Gestión*. Sitio web <https://gestion.pe>. Disponible en <https://gestion.pe/opinion/riesgo-cambiario-empresas-1953?ref=gesr>

Chile, Instituto Nacional de Estadísticas, INE (2017). *Compendio estadístico 2017* [en línea]. Santiago de Chile: INE. Sitio web <http://www.ine.cl>. Disponible en <http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=6>

Clarín (2018). El primer mandatario en ejercicio que cae por el caso Odebrecht. Renunció el presidente de Perú, Pedro Pablo Kuczynski [en línea, 21 de marzo]. *Clarín*. Sitio web <https://www.clarin.com>. Disponible en [https://www.clarin.com/mundo/renuncio-presidente-peru-pedro-pablo-kuczynsk\\_0\\_SJ7\\_vmxqG.html](https://www.clarin.com/mundo/renuncio-presidente-peru-pedro-pablo-kuczynsk_0_SJ7_vmxqG.html)

Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane (s. f.). *Estructura detallada y correspondencias entre las subclases...* [en línea]. Sitio web <https://www.dane.gov.co>. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/cpc/CPCEstructura.pdf>

Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian (2018a). *Instrucciones para la actualización del registro único tributario y emisión...* [en línea]. Sitio web <https://www.dian.gov.co>. Disponible en [https://www.dian.gov.co/Transaccional/GuaServiciosLinea/Instrucciones\\_RUT\\_Salida\\_mcias.pdf#search=RESPONSABILIDADES%20RUT%20USUARIO%20ADUANERO](https://www.dian.gov.co/Transaccional/GuaServiciosLinea/Instrucciones_RUT_Salida_mcias.pdf#search=RESPONSABILIDADES%20RUT%20USUARIO%20ADUANERO)

Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian (2018b). *Comunidad Andina. Acuerdo de integración subregional andino (Acuerdo de Cartagena)* [en línea]. Sitio web <https://www.dian.gov.co>. Disponible en

[https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/Origen1/2\\_4\\_9\\_1\\_1\\_CAN\\_Resena.pdf](https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/Origen1/2_4_9_1_1_CAN_Resena.pdf)

Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018). *Ventanilla única de exportaciones, VUCE* [en línea]. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sitio web <https://export.vuce.gov.co/exportadores/#>

Colombia, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (s. f.). *Registro de Certificados de Origen – VUCE, versión 1.5* [en línea]. Bogotá: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Disponible en [http://www.vuce.gov.co/fileman/files/recursos\\_user/exportaciones/Cargue\\_masivo\\_COD\\_manual.pdf](http://www.vuce.gov.co/fileman/files/recursos_user/exportaciones/Cargue_masivo_COD_manual.pdf)

Colombia, Procolombia (s. f.-a). *Guía práctica para obtener el certificado de origen* [en línea]. Bogotá: Procolombia. Sitio web <http://www.procolombia.co>. Disponible en [http://www.procolombia.co/sites/default/files/certifacaion\\_para\\_obtener\\_normas\\_de\\_origen.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/certifacaion_para_obtener_normas_de_origen.pdf)

Colombia, Procolombia (s. f.-b). *Delivery Duty Paid, DDP* [en línea]. Bogotá: Procolombia. Sitio web <http://www.procolombia.co>. Disponible en <http://simuladordecostos.procolombia.co/dfi/Tmp/DDP.pdf>

Colombia, Procolombia (s. f.-c). *Guía para exportar bienes desde Colombia* [en línea]. Bogotá: Procolombia. Sitio web <http://www.procolombia.co>. Disponible en <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

Colombia, Procolombia (s. f.-d). *Bienvenido a la ruta exportadora* [en línea]. Sitio web <http://www.procolombia.co>. Disponible en <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>

Colombia, Superintendencia Financiera (s. f.). *Tasa de Cambio – TRM* [en línea]. Bogotá: Superintendencia Financiera. Disponible en <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60819>

- datosmacro.com (2010). *Religiones* [en línea]. Sitio web <https://www.datosmacro.com>. Disponible en <https://www.datosmacro.com/demografia/religiones>
- Díaz, C. (2017). Hay desaceleración, pero no recesión [en línea, 17 de julio]. *Dinero*. Sitio web <http://www.dinero.com>. Disponible en <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/hay-desaceleracion-pero-no-recesion-camilo-diaz/246707>
- Dinero (2017). Confianza del consumidor sigue en terreno negativo en septiembre de 2017 [en línea, 17 de octubre]. *Dinero*. Sitio web <http://www.dinero.com>. Disponible en <http://www.dinero.com/economia/articulo/confianza-del-consumidor-septiembre-de-2017-fedesarrollo/251296>
- El Economista (2017). Argentina, con “riesgo político” [en línea. 30 de agosto]. *El Economista*. Sitio web <http://www.eleconomista.com.ar>. Disponible en <http://www.eleconomista.com.ar/2017-08-argentina-riesgo-politico/>
- El Peruano (2016). *Resolución de Intendencia Nacional n.º 24-2016-SUNAT/5F0000* [en línea, 23 de julio]. Sitio web <https://busquedas.elperuano.pe>. Disponible en <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-procedimiento-especifico-control-de-mercancias-res-resolucion-no-24-2016-sunat5f0000-1408410-1/>
- El Tiempo (2017). Confianza del consumidor en el país se desploma a su peor nivel [en línea, 15 de febrero]. *El Tiempo*. Sitio web <http://www.eltiempo.com>. Disponible en <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indice-de-confianza-del-consumidor-icc-enero-de-2017-59973>
- El Tiempo (2018). Colombia pidió ingreso al tratado Transpacífico [en línea, 11 de junio]. *El Tiempo*. Sitio web <http://www.eltiempo.com>. Disponible en <http://www.eltiempo.com/economia/colombia-pidio-ingreso-al-tratado-transpacifico-228940>

- encolombia (s. f.). *Trámite de exportación* [en línea]. Sitio web <https://encolombia.com>. Disponible en <https://encolombia.com/economia/economicolombiana/tramitedeexpo/>
- Espert, J. L. (2018). No hay conciencia sobre los costos de aplicar la receta del gradualismo [en línea, 17 de marzo]. *La Nación*. Sitio web <https://www.lanacion.com.ar>. <https://www.lanacion.com.ar/2117690-no-hay-conciencia-sobre-los-costos-de-aplicar-la-receta-del-gradualismo>
- Euromonitor International (2016). *Tai Loy S. A., retailing*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2018b). *Argentina: Country profile*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2018d). *Consumer lifestyles in Peru*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2018e). *City proper population*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor International (2018f). *Retailing in Peru*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2018g). *Country profile: Chile*. Disponible en <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Exchange Rates (s. f.). *Historia del tipo de cambio entre peso argentino y peso colombiano* [en línea]. Sitio web <https://es.exchangerates.org.uk>. Disponible en <https://es.exchangerates.org.uk/historia/ARS-COP.html#graphiques>
- Fedesarrollo (2018). *Encuesta de opinión del consumidor, EOC* [en línea octubre]. Sitio web <https://www.fedesarrollo.org.co>. Disponible en <https://www.fedesarrollo.org.co/encuestas/consumidor-eoc>
- G20 (s. f.). Sitio web <https://www.g20.org/>
- Gallegos, I. (2018). FMI vuelve a subir proyección para el PIB de Chile este año, y prevé crecimiento de 3,4 % [en línea, 17 de abril]. *Diario Financiero*. Disponible en <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/fmi-vuelve->

a-subir-proyeccion-para-el-pib-de-chile-este-ano-y-preve/2018-04-17/090204.html

Gasalla, J. (2017). Espert; “Argentina es el único país que en los últimos 70 años se ha des-desarrollado” [en línea, 14 de septiembre]. *Infobae*. Disponible en <https://www.infobae.com/economia/2017/09/14/espert-argentina-es-el-unico-pais-que-en-los-ultimos-70-anos-se-ha-des-desarrollado/>

Gil Mena, F. (2018). Standford mueve el 70 % del mercado de cuadernos prémium en Perú [en línea, 1 de marzo]. *Gestión*. Disponible en <https://gestion.pe/economia/empresas/standford-mueve-70-mercado-cuadernos-premium-peru-228310>

Hernández Iglesias, C., García Yuste, J. y del Olmo Martínez, R. (1994). *El plan de marketing estratégico*. Barcelona: Gestión.

Hofstede Insights (2018). *Country Comparison*. Sitio web <https://www.hofstede-insights.com>. Disponible en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,chile,colombia,peru/>

Inga, C. (2017). Así está la competencia en el mercado de útiles escolares [en línea, 30 de enero]. *El Comercio*. Sitio web <https://elcomercio.pe>. Disponible en <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/competencia-mercado-utiles-escolares-161776>

International Monetary Fund, IMF (s. f.). Sitio web <http://www.imf.org/en/About>

International Trade Center, ITC (s. f.). *Trade Map* [en línea]. Sitio web <http://www.intracen.org/default.aspx>. Disponible en <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Keller, K. L. y Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

knoema (2018a). *Argentina Data Atlas* [en línea]. Sitio web <https://knoema.es>. Disponible en [https://knoema.es/atlas/Argentina/PIB-per-c %C3 %A1pita#](https://knoema.es/atlas/Argentina/PIB-per-c-%C3%A1pita#)

knoema (2018b). *Peru Data Atlas*. Sitio web <https://knoema.es>. Disponible en [https://knoema.es/atlas/Per %C3 %BA/PIB-per-c %C3 %A1pita](https://knoema.es/atlas/Per-%C3%BA/PIB-per-c-%C3%A1pita)

La Capital de Mar del Plata (2018). El precio de la canasta escolar aumentó cerca de 20 por ciento [en línea, 14 de febrero]. *La Capital de Mar del Plata*.



- Disponible en <https://www.lacapitalmdp.com/el-precio-de-la-canasta-escolar-aumento-cerca-de-20-por-ciento/>
- LA FM (2017). Antioquia y Cesar, los departamentos más exportadores del país [en línea, 10 de octubre]. *La FM*. Disponible en <https://www.lafm.com.co/economia/antioquia-cesar-los-departamentos-mas-exportadores-del-pais/>
- La Nación (2011). Los cuadernos que siempre resisten [en línea, 27 de febrero]. *La Nación*. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/1353181-los-cuadernos-que-siempre-resisten>
- La Tercera (2015). *Los negocios también vuelven a clase en marzo* [en línea 23 de febrero]. *La Tercera*. Disponible en <http://www2.latercera.com/noticia/los-negocios-tambien-vuelven-a-clases-en-marzo/>
- Labaqui, I. (2018). Los costos de ignorar la política [en línea, 21 de marzo]. *El Economista*. Disponible en <https://www.eleconomista.com.ar/2018-03-espert-costos-ignorar-politica/>
- LEGIS (2018). *Estatuto Tributario 2018*. Bogotá: LEGIS.
- legiscomex (2017). *Estadísticas exportaciones de cuadernos de Perú, 2017* [en línea] Sitio web <https://www.legiscomex.com>. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2994/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>
- legiscomex (2018). *Estadísticas exportaciones de cuadernos de Perú, 2018* [en línea] Sitio web <https://www.legiscomex.com>. Disponible en <https://ezproxy.eafit.edu.co:2994/ReporteDetallado/IndexEstadisticas/>
- legiscomex (s. f.). *Incoterms 2010* [en línea]. Sitio web <https://www.legiscomex.com>. Disponible en <https://www.legiscomex.com/Documentos/INCOTERMS-HTML>
- Lerma Kirchner, A. E. y Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (4.ª ed.). México: Cengage Learning.
- Mataf.net (s. f.). Sitio web <https://www.mataf.net/>
- McDaniel, C. (1986). *Curso de mercadotecnia* (2.ª ed.). México: Harla.
- Mercosur (s. f.). Sitio web <https://www.mercosur.int/>

- Mondragón, V. (2018). Recomendaciones sobre el uso de los incoterms en la fijación de precios [en línea]. *Diario del Exportador*. Sitio web <https://www.diariodelexportador.com>. Disponible en <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/recomendaciones-sobre-el-uso-de-los.html>
- Myperuglobal (2018). *¿Cómo calcular los aranceles e impuestos de importación?* [en línea, 20 de septiembre]. Sitio web <http://myperuglobal.com>. Disponible en <http://myperuglobal.com/como-calcular-los-aranceles-e-impuestos-de-importacion/>
- Office Depot (s. f.). *Categorías* [en línea]. Sitio web <https://www.officedepot.co.cr>. Disponible en <https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Categor%C3%ADa/Todas/c/0-0-0-0?q=cuaderno%3Arelevance%3Abrand%3ASCRIBE>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2017). *Análisis de gobernanza de infraestructura: Chile*. Santiago de Chile: OCDE. Sitio web <https://www.oecd.org>. Disponible en <https://www.oecd.org/gov/budgeting/brechas-y-estandares-de-gobernanza-de-la-infraestructura-publica-en-chile.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2018). *Estudios Economicos de la OCDE: Chile*. Santiago de Chile: OCDE. Sitio web <https://www.oecd.org>. Disponible en <https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-sruvey-Spanish.pdf>
- Paan, C. (2016). Útiles escolares: ¿cómo se mueve la competencia en el mercado? [en línea 25 de enero]. *El Comercio*. Sitio web <https://elcomercio.pe>. Disponible en <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/utiles-escolares-mueve-competencia-mercado-265657>
- Paan, C. y Rodríguez, R. (2015). Jugada con clase [en línea, 6 de julio]. *El Comercio*. Disponible en [https://www.inei.gob.pe/media/inei\\_en\\_los\\_medios/06\\_jul\\_Dia-1\\_El-Comercio\\_20-y-21.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/inei_en_los_medios/06_jul_Dia-1_El-Comercio_20-y-21.pdf)
- Papelería Nacional S. A., Panasa (s. f.). Sitio web <http://www.panasa.com.pe/perfil.html>

- Perú Retail (2018). *Utilex: “El objetivo principal para este 2018 es lograr el posicionamiento de marca”* [en línea, 9 de abril]. Sitio web <https://www.peru-retail.com>. Disponible en <https://www.peru-retail.com/entrevista/utilex-objetivo-principal-2018-lograr-posicionamiento-de-marca-peru-retail/>
- Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima: Inei. Disponible en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)
- Perú, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Inei (2018). *Lima alberga 9.320.000 habitantes al 2018* [en línea, 18 de enero]. Lima; Inei. Sitio web <https://www.inei.gob.pe>. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>
- Perú, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Sunat (s. f.). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional* [en línea]. Lima: Sunat. Disponible en <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Rivas Leyva, E. (2016). 5 consejos que debe saber al comprar cuadernos [en línea, 19 de enero, entrevista a Juan Carlos Carazo]. *EKA, la revista empresarial*. Disponible en <https://www.ekaenlinea.com/5-consejos-que-debe-conocer-para-comprar-cuadernos/>
- Scribe Colombia S. A. S. (s. f.). Sitio web <http://scribe.com.co/nuestra-empresa/>
- Secretaría General de la Comunidad Andina (2007). La administración y control de las normas de origen preferenciales y no preferenciales en los países miembros de la Comunidad Andina. Unidad VII en *Normas de Origen de las Mercancías*. Lima: Secretaría General de la Comunidad Andina. Disponible en [http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201164224832libro\\_atrc\\_origen.pdf](http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201164224832libro_atrc_origen.pdf)
- Tai-Loy (s. f.). Sitio web <https://www.tailoy.com.pe/>

The World Bank (2018c). *Perú* [en línea]. Sitio web <https://data.worldbank.org>.  
Disponible en <https://datos.bancomundial.org/pais/peru>

## Anexos

### Anexo 1. Sustentación ¿Por qué el mercado objetivo es Perú?

De acuerdo al estudio técnico realizado de los siguientes 7 parámetros para las economías de Argentina, Chile y Perú

- 1) El riesgo político, económico y situación social,
- 2) Riesgo de tipo de cambio y reintegro de divisas
- 3) Competencia Local e internacional
- 4) Potencial del tamaño del mercado
- 5) Entorno Cultural
- 6) Entorno Legal y regulatorio
- 7) Infraestructura

Luego de calificar cada uno de estos parámetros en una matriz se determinó que el mercado objetivo debe ser Perú porque fue quien obtuvo mayor puntaje en la matriz.

Resumen Matriz de calificación selección de Mercado Objetivo

Parámetro	Argentina	Chile	Perú
Riesgo Político , Económico y Situación social	3	5	5
Riesgo de tipo de cambio, inflación	1	5	5
Competencia local e internacional.	2	2	3
Potencial del tamaño del mercado.	5	2	3
Entorno Cultural	4	3	5
Entorno Legal y regulatorio	2	5	4
Infraestructura del país	4	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

. Fuente: Elaboración propia

A continuación detallo cada parámetro y desenlazo resumidamente el porqué de las calificaciones, para mayor detalle ver el trabajo escrito.

## Riesgo Político, Económico y Situación Social

En este parámetro los mejores calificados son Chile y Perú por su estabilidad fiscal sólida, su bajo nivel de deuda (24-26% del PIB). Además, estos países según Euromonitor Internacional son las economías con mejores proyecciones de crecimiento en la región. Ambos países son calificados con un riesgo político moderado por Moodys, mientras que Argentina tenía una clasificación alta de riesgo antes de las elecciones legislativas. Chile tiene un EMBI de 107 y Perú de 123 en Enero 2018. Este es un indicador de riesgo que realiza la mayor institución financiera de los EEUU, JP Morgan; el cual traduce *Emerging Markets Bonds Index* o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes. Este, mide la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos (Treasury Bills), que se consideran "libres" de riesgo. Este diferencia o spread se expresa en puntos básicos (pb), una medida de 100 pb significa que el gobierno en cuestión estaría pagando un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos libres de riesgo, los Treasury Bills. Es decir que entre más alto sea el spread, más riesgoso es el bono y más interés pagan.

Argentina tiene un EMBI de 373 en Enero 2018 por su alto gasto público, el Gobierno tuvo que emitir billetes lo que causo nivel de inflación del 41.5% en 2016 su crecimiento económico es bajo. Y estaba clasificada por la agencia Moodys en un riesgo político alto.

Luego de considerar otros factores de proyecciones del PIB real, determinar la estabilidad política y evaluar las finanzas de cada país (% deuda, gasto público) para este parámetro Chile y Perú obtienen una calificación de 5 y Argentina de 3.

### Riesgo de tipo de cambio y reintegro de divisas

En Colombia toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario de Declaración de Cambio No 2. (En Colombia).

Ahora bien, las fluctuaciones del tipo de cambio pueden generar pérdidas o ganancias sobre lo vendido en el exterior al momento de reintegrar las divisas. Algunas empresas eligen invertir en cobertura o estrategias de *hedging* con el objetivo de disminuir el riesgo sobre su inversión, por ejemplo teniendo contratos de futuro, donde se realiza la transacción comercial en el futuro a un tipo de cambio pactado en el presente y en el caso en que el COP se revalúe frente a lo pactado en el futuro se evita disminuir la rentabilidad.

La inflación o IPC – índice de Precios al Consumidor puede ser un gran influenciador sobretodo de forma negativa, cuando la inflación sube se eleva la tasa de cambio. Otro factor a tener en cuenta, son los tipos de interés los cuales Los bancos centrales controlan y en la medida en que sube la tasa de interés se regula la inflación.

Para un mayor control del riesgo de tipo de cambio es importante analizar el tiempo de crédito que puede ofrecer SCRIBE, esto, en la medida en que si venden con menos días de crédito habrá más certeza sobre el tipo de cambio aunque no deja de ser incierto. Otra posibilidad que favorecería la cobertura de SCRIBE es ver la posibilidad de negociar en dólares. Por ejemplo, Perú es un país muy dolarizado esto podría servir como estrategia de *hedging* para SCRIBE en la medida que la empresa importa mercancía y tiene cuentas por pagar en dólares, vender en dólares le implica poseer cuentas por cobrar en esta misma moneda y le permite cubrirse del tipo de cambio. (Chang, 2014)

SCRIBE debe poseer un muy buen equipo financiero que tenga presente la variabilidad de los tipos de cambio para lograr disminuir el riesgo de la volatilidad del dólar o las demás monedas en las que realice operaciones, esto tanto para las importaciones como para generar los estados financieros consolidados a la casa Matriz.

### Argentina

El peso argentino (ARS) se ha devaluado frente al Peso Colombiano (COP) lo que ha causado que su tendencia sea negativa. Esto debido a sus altos niveles de inflación de los últimos años:

2016: 41.5%,

2017: 25.5%,

2018 (expectativa): 19.7%.

Tendencia ARS frente a COP desde mediados de Junio 2017 a Mayo



2018. Fuente: Mataf.net

Esta grafica muestra la tendencia negativa del ARS frente al COP debido a la revaluación del COP, lo que implica que se reciban menos COP por cada ARS vendido y sea menos atractivo exportar a Argentina.



## Chile

Tendencia CLP frente a COP desde mediados de Junio 2017 a Mayo 2018

Fuente: Mataf.net



La tendencia del último año de Peso Chileno frente al Peso Colombiano en Chile es muy cíclica, con altos y bajos repentinos aunque de no mucha magnitud. Para mayor control se recomienda tener una política de crédito clara y así conocer el riesgo del tipo de cambio que tan variable puede ser, otra opción es tener contratos de futuro.

## Perú

En Perú, la inflación debería ser de alrededor del 1,8% en 2018. El rango objetivo del banco central para la inflación es del 1.3%. (Euromonitor, 2018)

A continuación se presenta la tendencia del Nuevo Sol (PEN) frente al COP. Desde mediados de Junio 2017 a Mayo 2018.

Tendencia PEN frente a COP desde mediados de Junio 2017 a Mayo 2018.

Fuente: Mataf.net



Tasa de cambio de 1 COP al 5 de Julio de 2018 frente al peso argentino, al peso chileno y el sol peruano

05/Julio/2018	Valor en COP
1 ARS	102,493
1 CLP	438,228
1 PEN	875,004

Los mejores calificados en este parámetro son Chile y Perú con 5 cada uno esto por sus bajos niveles de inflación y su “estabilidad” en la tendencia de las tasa de cambio. A diferencia de Argentina que tiene una inflación de 2 dígitos y cada vez se revalúa más el COP frente al ARS.

### Competencia Local e Internacional

La amenaza de producto sustitos para los cuadernos es alta, cada vez más los consumidores utilizan productos tecnológicos.

La competencia en el mercado de cuadernos de cada país es alta. Perú es el mejor calificado con 3 no muy lejos de Chile y Argentina con 2 por que es donde Colombia

tiene mayor participación en las exportaciones de cuadernos. En 2012 Colombia era el mayor exportador de cuadernos a Perú y en 2016 ocupó el tercer puesto con 479mil USD lo que hace que los cuadernos elaborados en Colombia sean conocidos y por su nivel de exportaciones gustan. (Datos tomados de TradeMap Colombia); mientras que en Chile y Argentina Colombia ocupó el puesto 21 y 23 en las exportaciones de cuadernos en 2017. De todas formas la diferencia no es mucha (partida arancelaria tiene unas exportaciones considerables para el mercado de cuadernos peruanos, en 2012 Colombia era el mayor exportador de cuadernos a Perú a 2016 ha cedido dos puestos quedan en el tercer lugar con 479mil USD seguido de China en primer puesto con 3592 mil USD y EEU con 845mil USD.

#### Potencial tamaño del mercado

El ganador en este parámetro es Argentina, pues es la segunda mayor economía de la región y obtuvo 5 puntos le sigue Perú con 3 y finaliza Chile con 2.

Para este parámetro no solo se analizó la población total sino también los mayores centros urbanos o conglomerados donde se focaliza la población en cada país. Para Argentina se analizó la provincia de Buenos Aires la con una población de 16.7 millones en 2015 de los cuales aproximadamente el 25% tienen entre 0-14 años. Chile es el país que menos habitantes tiene de los tres además que su población es mayormente adulta. 11% de su población tiene más de 65 años y 69% tiene entre 15 y 64 años Su población se concentra en el centro del país en la región Metropolitana donde está ubicada su capital, Santiago de Chile. En esta región el INE – Instituto Nacional de Estadísticas Chile estima que en junio 2017 había 7.482.635 habitantes, lo que equivale al 40,7% del total del país. (INE, 2018)

En Perú. De acuerdo a estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población de Lima, capital y centro de negocios del Perú, es

de 9 millones 320 mil habitantes, al año 2018. Cerca al 30% del total de la población del país. (INEI, 2018). Esta ciudad es donde se concentra el mayor mercado del Perú y son duda es una ciudad a tener en cuenta al momento de exportar al Perú

## Entorno cultural

Para este parámetro usé el llamado Modelo de las seis Dimensiones de Geert Hofstede (influyente psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional en el Departamento de Economía y Administración de Negocios, en la Universidad de Limburg, Holanda) con este se identifican los patrones culturales de cada país, los cuales compare con los de Colombia. Las dimensiones que toma el estudio son: la Distancia del poder, el Individualismo versus el Colectivismo, Masculinidad versus Femenidad, Evasión de la incertidumbre, la Orientación a Corto Plazo versus Orientación a Largo Plazo y la Complacencia vs Restricciones. Además de comparar estas dimensiones me base en la cercanía que pueden tener estos países con Colombia en temas como el idioma, religión y demás factores comunes como por ejemplo el fanatismo por el Fútbol que se comparte con Argentina.

Calificaciones: Perú 5, Argentina 4 y Chile 3.

Todos los países hablan español y son en su mayoría cristianos. Perú resalta y obtiene mayor calificación en este parámetro por su similitud en las dimensiones de Hofstede a diferencia de Argentina que es muy individualista. Perú y Colombia muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos. Además por sus pasados como colonia española tienen una distancia del poder muy parecida donde las desigualdades entre las personas se toman como simplemente un hecho de la vida. Mientras que Argentina es el país más individualista de America

Latina y para los chilenos el foco está en el bienestar y no en el “status” su gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral.

### Entorno legal y regulatorio

El país mejor ranearado en este parámetro es Chile con 5, le sigue Perú con 4 y por ultimo Argentina con 2. A pesar que Perú es el país con que Colombia tiene más acuerdos comerciales como la Alianza del Pacífico, el Acuerdo Integral y Progresivo para la Asociación Transpacífico (TPP), la Comunidad Andina –CAN. El mejor puntaje lo obtiene Chile porque es menos corrupta y es más fácil y es el país en que es más fácil hacer negocios de acuerdo al indicador Doing Business del Banco mundial que mide aspectos como: comercio trasfronterizo, pago de impuestos, cumplimiento de contratos, resolución de la insolvencia, protección de los inversionistas minoritarios, obtención de crédito, apertura de un negocio entre otros.

### Infraestructura

En este parámetro quedan empatados Chile y Argentina con 4 puntos, Perú obtiene 3 por ser el país con menos desarrollo de infraestructura, ya que fuera de su capital Lima la red vial es regular por esto el Gobierno dadas las grandes necesidades de infraestructura de Perú, el gobierno continúa promoviendo la inversión tanto privada como pública en proyectos de infraestructura. En Diciembre de 2016 el gobierno anunció sus planes de invertir USD \$ 33 mil millones en proyectos de infraestructura. Los principales proyectos incluyen la expansión del aeropuerto de Lima (Euromonitor, 2018), el cual facilita la comunicación con Colombia. Hace poco fue lanzado el vuelo directo de Medellín a Lima lo que puede facilitar el viaje de representantes de SCRIBE para negociar en la capital Limeña.

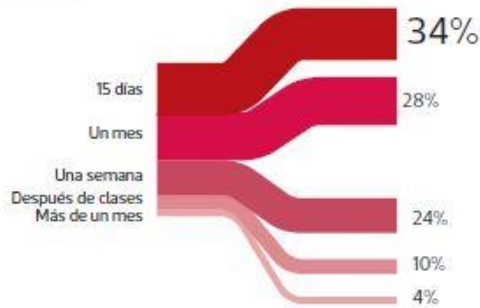
Para resumir

Perú es la economía con mayor proyección de crecimiento en la región, en la cual su gobierno tiene intenciones de invertir en infraestructura. Posee muchas similitudes culturales con Colombia que le favorecen para hacer negocios como lo son su arraigo a las tradiciones, el idioma español y que gran parte de su población practica el cristianismo. La tasa de cambio entre el peso colombiano y el sol peruano es “estable”, con variaciones de poco margen; además Perú es una economía con niveles muy bajos de inflación, entre el 1.3% y 1.8%. Es un país donde el PIB per cápita en 2017 fue de 6.762 USD, relativamente bajo comparado con los demás pero donde esta disminuyendo la tasa de pobreza en la medida en que crece la clase media, y con esta el gasto del consumidor que ha aumentado moderadamente. Colombia y Perú comparten acuerdos comerciales como: La Alianza del Pacífico, el Acuerdo Integral y Progresivo para la Asociación Transpacífico (TPP) y la Comunidad Andina –CAN lo que les facilita el intercambio comercial. De otra parte la comunicación se ha vuelto más fácil a la ciudad de Medellín con el vuelo directo desde Medellín a Lima de Avianca. La capital de Perú, Lima, cuenta con 9 millones 320 mil habitantes en 2018, cerca al 30% del total de la población del país. (INEI, 2018). De los cuales aproximadamente el 27% son niños entre los 0 y 14 años. Es de resaltar que Colombia cuenta con buena trayectoria de exportaciones a Perú, siendo en 2012 el mayor exportador, y en 2016 ocupando el tercer lugar con 479mil USD seguido de China y EEUU. Por último, Perú es un país limítrofe y esto toma gran importancia al momento de exportar porque el coste de los fletes serían menores comparados con países más lejanos.

## Anexo 2. Infográficos del comportamiento del consumidor



¿Con cuánto tiempo de anticipación suele realizar la compra de útiles? (RU)



¿Cuál considera será el principal problema que deberá afrontar durante la realización de las compras de útiles escolares? (RU)



¿En cuánto tiempo aproximadamente logra comprar/ conseguir la totalidad de los útiles de su(s) hijo(s)?



De los siguientes establecimientos ¿Cuál o cuáles ha visitado o piensa visitar para la compra de útiles?



## Anexo 3. Cotización a la comercializadora internacional (CI) Magnum Logistics



Cotización Nro: 296359

www.magnumlogistics.com.co

Viernes, 5 de octubre de 2018

Doctor  
Manuel Soto  
SCRIBE COLOMBIA S A S  
Ciudad: BOGOTA

Cordial Saludo,

Queremos agradecerle, por brindarnos la oportunidad de ofrecerle a su compañía los servicios del Grupo Magnum Logistics.

A continuación, encontrará nuestra cotización y le recordamos que esta oferta comercial solo se materializará con la aceptación, a través de la asignación de la carga, de acuerdo con lo previsto en el artículo 854 del CCO.

#### Servicios Cotizados



Full Container Load  
Expo



Seguros



Transporte  
Exportaciones  
Terrestres



Agenciamiento  
Aduanero Exportación



#### 1 - Full Container Load Expo

Vigencia: 31/10/2018

Tráfico	Origen	Destino	T.T	Frecuencia	Incolem	Moneda	40' HC
1	Suenaventura	Callao	4 días aprox.	Semanal	DDP	USD	680 / Cont

Costos en Origen		Tráfico 1	
Document fee			USD 72 x BL
Elaboración BL			USD 50 x BL

Costos en Destino		Tráfico 1	
Customs Clearance			USD 150 x Embarque
Gastos en Destino			USD 280 x Embarque
Gastos Portuarios			USD 1380 / Cont
Inland Freight			USD 325 / Cont

Observaciones: Notas: \*la tarifa incluye: Flete, Baf & seguridad.\* \*Sujeta a gastos en origen y destino.\*\* DTHC 40 USD/20' ; 60







USD/40' . Incluye EBS de 55 USD/TEU. TARIFAS VALIDAS PARA RETIRO DE CONTENEDORES EN CALI Y MEDELLIN  
LOS COSTOS PORTUARIOS EN ORIGEN SON AL COSTOS Y SE FACTURAN CONTRA SOPORTE.

**Notas de Destino:**

Before proceed with the shipment, please send us the documentation for approval  
Quotation currency: USD  
Quotation valid for stackable GENERAL cargo only, without overdimensions, NOT for foodstuff in return  
Quotation doesn't include courier or issues of BL's (\$ 50)  
Quotation valid in normal conditions, without strikes or demurrages  
Quotation doesn't include clearance, duties and taxes  
Quotation doesn't include unloading at cnee's yard, insurance (international nor local transportation)  
Based on values, weight and volume provided.


 **2 - Seguros**

 Vigencia: 31/10/2018

Costos en Destino	
Seguro	USD 0.45 % sobre el Valor Asegurado. Mínima 130

Observaciones: Valor asegurado: Factura comercial / Fletes / Tributos / Gastos adicionales / Lucro cesante: 10.00 %; Responsabilidad Civil

 **3 - Transporte Exportaciones Terrestres**

 Vigencia: 31/10/2018


Opción 1

Tráfico	1	40' 08 Ton	40' 10 Ton	40' 13 Ton	40' 15 Ton	40' 18 Ton	40' 21 Ton
Origen	Medellin	\$1,900,000.00 / Cont	\$1,900,000.00 / Cont	\$1,900,000.00 / Cont	\$1,900,000.00 / Cont	\$1,900,000.00 / Cont	\$2,350,000.00 / Cont
Destino	Buenaventura						
T.T	2-3 dias						
Frecuencia	Diaria	40' 23 Ton	40' 25 Ton	40' 30 Ton	40' 32 Ton		
Moneda	COP	\$2,350,000.00 / Cont	\$2,350,000.00 / Cont	\$2,750,000.00 / Cont	\$2,750,000.00 / Cont		

Observaciones: EL TRANSPORTE TERRESTRE NO INCLUYE EL CARGUE NI EL DESCARGUE.

**4 - Agenciamiento Aduanero Exportación**



 Vigencia: 31/12/2018

Costos en Origen	
Agenciamiento Aduanero	USD 150 x Embarque
Certificado de Origen	USD 25 x Proveedor
Elaboración DEX	USD 15 x Hoja
Gastos varios	USD 50 x Embarque

Observaciones: Los costos portuarios estimados para 1x40' es de COP 1'500.000 y con Inspección de COP 2'000.000

#### Nota Importante

Con la aceptación de esta oferta, se materializará el contrato que se encuentra publicado en la parte denominada TERMINOS LEGALES de la página web [www.magnumlogistics.com.co](http://www.magnumlogistics.com.co), para cada uno de los servicios ofertados. Adjunto a esta cotización, encontrará un resumen de los términos legales y condiciones que aplica para cada empresa.

Cordialmente,

JUAN CARLOS MONCALEANO CASALLAS  
EJECUTIVO COMERCIAL JUNIOR  
Tel: (57)(1) 744 72 72 Ext. 3103 - Cel. 3217580258  
[jmoncaleano@magnum.com.co](mailto:jmoncaleano@magnum.com.co)  
[www.magnumlogistics.com.co](http://www.magnumlogistics.com.co)

Apreciado usuario, para cualquier inquietud comuníquese con nuestra área de servicio al cliente, escribiendo a nuestro correo electrónico [servicioalcliente@magnum.com.co](mailto:servicioalcliente@magnum.com.co)

Para Reclamos relacionados con su carga por favor informamos a más tardar 3 días hábiles después de la llegada de la misma.

#### Anexo 4. Principales distribuidores de *retail* en Perú

A continuación se presenta la participación de mercado de las principales empresas y marcas de *retail*. Esta información ha sido tomada del reporte *retail* en Perú Publicado en febrero 2018 en Euromonitor International.

Compañía	% Participación
Falabella Perú SAA	7.7
Supermercados Peruanos SA	4.5
Cencosud Retail Peru SA	3.4
Tiendas por Departamento Ripley SAA	2
Mifarma SAC	1.7
Eckerd Perú SA	1.6
Maestro Perú SA	1.5
Importaciones Hiraoka SA	0.9
Homecenters Peruanos SA	0.7
E Wong SA	0.7
Total Artefactos SA	0.7
Cetco SA	0.6
Topy Top SA	0.6
Tiendas Peruanas SA	0.6
Unique SA	0.6
Corporación Cerámica SA	0.5
Tai Loy SA	0.5
Conecta Retail SA	0.5
Herbalife Perú SRL	0.5
Otros	70.2

Marca	% Participación
Plaza Veá	3.6
Tottus	3.1
Metro	3
Saga Falabella	2.8
Ripley	2
Sodimac	1.8
Mifarma	1.7
Inkafarma	1.6
Maestro Perú	1.5
Hiraoka	0.9
Promart	0.7
Wong	0.7
La Curacao	0.7
Topi Top	0.6
Oechsle	0.6
Unique	0.6
Celima	0.5
Tai Loy	0.5
Vivanda	0.5
Otros	72.6

Anexo 5. Simulación de costos de exportación de cuadernos de Colombia a Perú.  
Scribe Colombia S. A. S.

[Ver archivo de Excel](#)