



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES

---

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**LICENCIATURA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**“Plan de negocios de exportación de la empresa Cartopel  
S.R.L. a la República de Chile”**

**Directora de la Escuela:** Magister Sabrina Benedetto

**Director del Trabajo Final Integrador:** Licenciado Osvaldo Musto

**Alumno:** Federico Ferreyra / DNI 35.703.757

**Lugar y Fecha:** Rosario, Junio de 2023

## **Dedicatoria**

A mis padres, hermanos, amigos y compañeros de la vida que me han acompañado en este recorrido.

A todos mis compañeros del Postítulo en Gestión de Negocios Internacionales, que con tanto esfuerzo pudimos transitar estos años y llegar hasta esta instancia final.

Y por último, a todos los profesores y personal de la Escuela de Relaciones Internacionales, que nos dedicaron su tiempo y brindaron su apoyo.

## **Introducción**

En el presente trabajo integrador final, se desarrollará el proceso de formulación de un plan de negocios para la empresa Cartopel S.R.L. La misma fabrica íntegramente biblioratos de oficina y busca ampliar su negocio de manera internacional.

El trabajo se desarrollará de la siguiente manera: en primera instancia se presenta un marco teórico donde se indica ¿Por qué la empresa debería exportar?, ¿Qué es un plan de negocios y por qué es tan importante llevarlo a cabo? y, además, los pasos para el desarrollo de dicho plan.

El marco teórico se fundamenta con distintos autores de la bibliografía sugerida en la materia ‘Plan de Negocios’ así como otros que se consideran pertinentes para poder dar un panorama más amplio de los conceptos que se presentan.

Posteriormente se presentará un resumen ejecutivo de nuestro plan de negocios de exportación, para mostrar los puntos más relevantes de una manera más concisa y así determinar el potencial exportador del producto nacional, el cual es el objetivo general de este trabajo integrador.

Luego se elabora una conclusión final de acuerdo a los resultados que se obtuvieron del análisis del marco teórico y del resumen ejecutivo presentado.

En los anexos de este trabajo final integrador, se encuentra el plan de negocios de exportación de biblioratos de oficina de la empresa Cartopel SRL, a la República de Chile, donde se presenta en detalle el análisis de la empresa, el producto, el mercado de destino, la logística y los costos y beneficios que se le presentan a la empresa a la hora de tomar la decisión de introducir su producto en el mercado internacional.

## Marco Teórico

Comenzaremos hablando de la definición de exportación, que según el Código Aduanero Argentino, es la extracción de cualquier mercadería de un territorio aduanero<sup>1</sup>. Las exportaciones Argentinas están reguladas por la Ley 22415 y se define a ‘Mercaderías’ como todo objeto susceptible de ser importado o exportado.

La decisión de una empresa de exportar debe considerarse como un nuevo objetivo que requiere mentalizar a la dirección comercial y ejecutiva de la misma y a todos sus integrantes de la responsabilidad que con tal decisión se deberá asumir.

Exportar implica para la empresa un incremento de sus ventas y por ende una mayor cobertura de mercado. A su vez, reduce costos de producción y ante una crisis en el mercado interno, puede compensar la pérdida que pueda generarse. Esta acción de la empresa, ejerce una influencia positiva en la moral de los integrantes y sus titulares, favoreciendo una mejor imagen de la misma y también favoreciendo de manera indirecta al país de origen.

Un plan de negocios es una recopilación de información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto. Esta definición surge de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad del Litoral.

Como principales características del plan de negocios podemos decir que debe ser eficaz, estructurado, comprensible, breve y cómodo.

Según Pantanali, lo que buscamos con la planificación de un negocio de exportación es penetrar permanente y sistemáticamente un producto o servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad. “Un plan de negocios de exportación no es más que otra cosa que plasmar en un papel: el qué queremos exportar, a donde lo queremos exportar, como lo vamos a hacer y con qué recursos contamos para hacerlo” (Pantanali, 2010).

Continuando con lo que indica Patanali, debemos tener en cuenta siete puntos clave a la hora de realizar un plan: debe contar con la *descripción del negocio*, donde se muestra información detallada de la empresa; debemos hacer un *análisis del mercado meta*, el cual incluirá donde se quiere exportar y que características tiene dicho mercado; que *recursos humanos* utilizaremos para afrontar el proyecto de exportación; definir un *plan de operación*, donde se elige la estrategia de penetración en el mercado meta; debemos considerar los *riesgos* a la hora de exportar, que son los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en

---

<sup>1</sup> El Código Aduanero define este término como la parte del ámbito “terrestre, acuático y aéreo sometido a la soberanía de la Nación Argentina, en la que se aplica un mismo sistema arancelario y de prohibiciones de carácter económico a las importaciones y a las exportaciones”.

el proyecto; debemos realizar las *proyecciones financieras* correspondientes, que implica saber con qué recursos contamos para llevar a cabo el proyecto y , por último, debemos realizar un *sumario del plan de negocios*, que no es más ni menos que un resumen del proyecto y su finalidad es tener una visión rápida de la situación y del nuevo negocio.

Un plan de negocios de exportación es una herramienta útil que le permite al empresario conocer como está parado frente a los mercados externos para poder analizar de antemano con qué riesgos puede llegar a encontrarse y armar un plan de contingencia a su medida. También le permitirá descubrir los mercados de destino, elaborar una estrategia de exportación y le ayudará a mejorar la relación tanto con proveedores como con agentes de ventas o representantes y sobre todo conocer a fondo su negocio. (Pantanali, 2010)

Al elaborar un plan de negocios se debe tener en cuenta que no se lo debe encarar como un instrumento de planificación rígido, sino que por el contrario siempre está sujeto a permanentes correcciones. Cuanto más claras sean las ideas del plan, mejores serán los resultados.

Las principales áreas que debe contemplar un plan de negocios son: naturaleza del proyecto, mercado, el producto, la organización y los aspectos económico-financieros.

## Resumen Ejecutivo

### 1. Antecedentes de la Empresa

La empresa Cartopel S.R.L es una empresa privada de capital nacional, fundada en el año 1980, que se dedica a la fabricación de carpetas y distribución de un amplio surtido de artículos de librería escolar, comercial y de oficina.

Los dos dueños de la firma, Miguel San Sebastián y Cristian Gerez, son quienes mantienen las relaciones con los clientes y los proveedores, deciden cuánto comprar, qué comprar y, en general, son quienes toman todas las decisiones de la empresa. Cinco empleados administrativos aseguran el funcionamiento dentro de la misma; están siempre en la fábrica y son los primeros a quienes los operarios consultan cuando surge algún inconveniente.

Por su parte los veinte operarios que tiene la empresa se dividen en dos clases: diez con funciones fijas que trabajan junto a las máquinas y diez con funciones fluctuantes. Los primeros trabajan siempre con la misma máquina, por eso decimos que su función es fija y los segundos principalmente se encargan de mover la materia prima y los productos finalizados, cargar y descargar los camiones, embalar la mercadería, limpieza y orden de la planta, mantener el inventario actualizado y preparar los pedidos de los clientes.

La jerarquía de los recursos humanos dentro de la organización, está estructurada de manera vertical. Los operarios responden a las directivas de los empleados administrativos y estos últimos a las decisiones que toman los dueños.

Cartopel S.R.L tiene un amplio catálogo de productos de los cuales, produce enteramente biblioratos marca 'MELI' y 'THE PEL'; finaliza la producción (agrega los ganchos) de carpetas tonalizadas, carpetas de fibra y biblioratos fantasía. Además, recibe del exterior ya manufacturados para su inmediata distribución los demás productos de su catálogo. La empresa vende por mayorista a librerías y a empresas que cuentan con oficinas tanto en la provincia de Santa Fe como por fuera de la misma, aunque sus principales clientes se encuentran en la ciudad de Rosario.

La misión de la empresa es satisfacer a los clientes a través de la calidad de sus productos, máxima eficiencia en la entrega y precios competitivos. Su principal objetivo es poder aumentar su producción para poder ocupar mayor espacio en el mercado nacional y además, aprovechar la oportunidad de insertarse en el mercado internacional.

Al no tener experiencia en exportación, la decisión de los dueños de la firma fue fundamental para lograr colocar sus productos en el mercado chileno. La oportunidad comercial se detectó a partir de un documento de la Sección Económica y Comercial de la Embajada Argentina en

Chile. La empresa podrá utilizar el transporte terrestre y de esta manera abaratar costos de exportación.

En el aspecto financiero, la empresa se considera capaz de comenzar a operar en el mercado internacional, utilizando como medio de cobro principal la orden de pago directa. De esta manera podrá disponer de las utilidades en el corto plazo y reinvertir en producción.

## **2. Producto**

Para el plan de internacionalización de la empresa, se eligió como producto exportable, los biblioratos marca 'THE-PEL', los cuales son íntegramente producidos en la planta de la empresa.

El proceso productivo consta de cinco pasos principales, los cuales están asociados directamente a la maquinaria que dispone la empresa. Comienza con el corte de la materia prima (planchas de cartón) en la guillotina, al tamaño necesario para el bibliorato. Luego los cartones son forrados con la tela en la encoladora en el siguiente orden: primero el lomo, segundo la tapa y contratapa (exterior del cartón) y tercero, el interior del cartón (con papel).

A posterior de eso, el cartón ya forrado es agujereado con la perforadora. Con el balancín se coloca la virola o anillo en el agujero y se marcan los dobleces del cartón, para que luego sea más fácil su doblado a mano. Por último, en la remachadora se coloca la palanca o ganchos.

Terminado el producto, se embala y se prepara para el envío. La empresa intenta mantener una política de stock cero, ya que produce para cada pedido que tengan. Sin embargo, la mercadería que se produce no se distribuye de forma inmediata, por lo cual la mayoría de las veces, parte de la misma se termina almacenando.

El embalaje consta de cajas de cartón que contienen de forma directa los biblioratos terminados. En base al tamaño del producto, varía la cantidad embalada dentro de cada caja. Entran, treinta unidades del tamaño esquila; veinte del tamaño 'A4' o veinte del tamaño 'oficio'.

## **3. Planteamiento del Proyecto**

El producto exportable, por decisión de la empresa, es el bibliorato tamaño 'oficio', en cajas de veinte (20) unidades y con un total exportable de cinco mil (5.000) unidades. El mismo será embalado en pallets, donde podremos apilar hasta 10 cajas.

El precio final por unidad (bibliorato) que pagará el importador, expresado en pesos argentinos, será de \$550,95.

En la República de Chile, la característica de los canales de distribución es, al mismo tiempo, motivo y resultado de los cambios estructurales que han marcado a la economía en los últimos veinte años. La apertura y la desregulación económica, así como la expansión del ingreso disponible, crearon las condiciones para la modernización del comercio detallista.

De esa manera, el retail o comercio minorista es uno de los que ha sufrido mayores movimientos en los últimos años.

En general, los supermercadistas y grandes tiendas (Falabella, Ripley, Tiendas Paris) son importadores directos para una gran cantidad de productos pero, en otros casos, prefieren proveerse directamente de un distribuidor mayorista. Entre éstos, se destacan las empresas importadoras y distribuidoras de productos alimenticios, productos químicos y farmacéuticos, de la construcción, librería, etc. En relación al mercado específico de papelería, cuadernos, agendas, blocks de notas de diseño, los mismos se comercializan en supermercados, tiendas de decoración y diseño, librerías, y tiendas específicas.

Los precios de referencia para el consumidor se expresan en Pesos Chilenos (USD 1 = 932 Pesos Chilenos).

Actualmente rige un régimen preferencial para Argentina de 100% de rebaja de derecho Ad-Valorem y además hay un acuerdo vigente entre los dos países, el ACE 35 – Acuerdo Chile-Mercosur. Es necesario el certificado de origen de la mercadería para gozar de las preferencias arancelarias.

#### **4. Mercado Meta**

La estrategia económica internacional que ha adoptado la República de Chile, en el contexto del denominado "regionalismo abierto", consagra tres grandes instrumentos o vías complementarias:

1. La apertura unilateral, que viene siendo aplicada desde hace más de dos décadas.
2. Las negociaciones comerciales multilaterales, en las que Chile tiene activa participación, particularmente en la Organización Mundial de Comercio (OMC).
3. La apertura negociada a nivel bilateral y regional que es utilizada, en forma intensa y creciente, desde inicios de la década de los noventa.

La dinámica de negociaciones implementada por el Gobierno de Chile ha sido de gran actividad en los últimos años. Actualmente, ya ha suscrito Acuerdos de Alcance Parcial (AAP), y Acuerdos de Complementación Económica (ACE) en el marco del Tratado de

Montevideo de 1980 (constitutivo de la Asociación Latinoamericana de Integración-ALADI) con todos los países de América del Sur y Tratados de Libre Comercio (TLC).

El Comercio Exterior es esencial para Chile y su economía, por lo que cualquier política que se lleve adelante tiene como uno de los principales objetivos facilitar la operatoria comercial y perfilar al país como un “global trader”. En efecto, un país con un mercado interno reducido como el chileno requiere de una participación activa en el comercio internacional para mantener de forma sostenida sus tasas de crecimiento, niveles de empleo, innovación tecnológica y eficacia en la asignación de los recursos. La inserción internacional chilena se basa, entonces, en la apertura comercial a través de la negociación de Acuerdos de Libre Comercio y, al mismo tiempo, una activa participación en los organismos multilaterales, como la OMC.

Hasta hace sólo dos décadas, la infraestructura de Chile no había acompañado el nivel de crecimiento de la economía de los años anteriores. Sin embargo, a partir de la década del '90, se observan grandes avances: el país se ha beneficiado de cambios trascendentales en los niveles de cantidad y calidad de la infraestructura. Desde entonces, se ha llevado a cabo una activa política de inversión en materia de infraestructura que, además de la inversión sectorial con fondos públicos, incorporó la inversión del sector privado en infraestructura pública a través del mecanismo de las concesiones. Esta política permitió que la inversión aumentara en más de 5 veces entre 1990 y 2002. Actualmente, Chile cuenta con rutas, puertos y aeropuertos modernos, y una infraestructura en telecomunicaciones muy desarrollada.

Respecto al transporte Vial: Chile posee un sistema de carreteras con una ruta troncal, la Panamericana (Ruta 5), y un sistema de autopistas transversales. Debido a la geografía chilena, muchas de estas rutas cruzan montañas a través de túneles. El sistema de transporte terrestre está manejado a través de concesiones privadas, con el pago de peaje.

Según el BCRA, las exportaciones argentinas a Chile ascendieron a U\$S 4.585 millones. De acuerdo a los datos del INDEC, Santa Fe participa en el 3% de la exportación total en divisas a Chile.

Se debe mencionar que si se divide el monto total en dólares de exportaciones argentinas a Chile, por el número de habitantes de ese país, un chileno promedio gastará U\$S 255 al año consumiendo productos argentinos, lo que lo posiciona como el extranjero que más consume bienes argentinos en el mundo.

## 5. Requerimientos y Proyecciones Financieras

Un plan sólido de exportación debe mirar al corto, mediano y largo plazo. Esto significa que, a su vez, se deben realizar mediciones continuas de indicadores clave, como los recursos que se necesitan, los flujos de efectivo, los balances de resultados, actividades y márgenes de ganancia. Con base en estos datos, se podrán ir ajustando las metas y expandir las capacidades operativas y de exportación.

Para el análisis correspondiente, en este trabajo utilizaremos los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Al Valor Actual Neto se lo define como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de efectivo esperados del proyecto o flujo de efectivo financiero, deducido el valor de la inversión inicial. Por su parte, la Tasa Interna de Retorno, se la define como la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión, sea igual a cero.

Para el proyecto de exportación de biblioratos (tamaño oficio) de la empresa Cartopel S.R.L, se requiere una inversión inicial de \$2.314.950 (ARS). Además se espera poder realizar una exportación por mes, donde su respectivo cobro se hará a mes vencido, con el despacho de mercadería realizado los primeros días del mes y haciendo efectivo el cobro finalizando el mismo. Para el segundo y tercer mes, se espera un incremento del 10% y 15% respectivamente, tanto en los ingresos esperados como en los egresos.

Para el cálculo del VAN, se tomará como referencia la inversión del retorno obtenido en la primer operación en un Plazo Fijo del Banco HSBC con un Tasa Nominal Anual del 75% y una Tasa Efectiva Mensual del 6,25%. Se detalla en el siguiente cuadro el flujo de efectivo financiero correspondiente:

		ENERO	FEBRERO	MARZO
Valor CIF	\$ 2.314.950,00			
Impuesto a las Ganancias	\$ 759.345,00			
Inversión Inicial	\$ 1.555.605,00			
<b>Plazo Fijo Banco HSBC a 30 días</b>				
Tasa Nominal Anual		75%	75%	75%
Tasa Efectiva Mensual		6,25%	6,25%	6,25%
Capital Invertido		\$ 1.555.605,00	\$ 1.652.830,31	\$ 1.756.132,21
Interes Mensual		\$ 97.225,31	\$ 103.301,89	\$ 109.758,26
Sellados (0,1% s/Capital Invertido)		\$ 15.556,05	\$ 16.528,30	\$ 17.561,32
Flujo Financiero		\$ 1.637.274,26	\$ 1.739.603,90	\$ 1.848.329,15
<b>Cálculo de Indicadores</b>				
Valor Inicial	\$ 1.555.605,00			
∑ (Flujo de efectivo financiero)	\$ 5.225.207,31			
Tasa de Interes	10%			
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 4.192.123,05			
TIR (Tasa Interna de Retorno)	236%			

Formula de cálculos de los indicadores:

$$\text{VAN} = [(1 + \text{Tasa de Interés}) \times \sum \text{Flujo de Efectivo Financiero}] - \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{TIR} = [(\sum \text{Flujo de Efectivo Financiero} - \text{Inversión Inicial}) / \text{Inversión Inicial}] \times 100$$

En base a la información detallada en el cuadro, podemos decir que el proyecto es rentable porque obtuvimos una VAN de \$4.192.123,05, la cual es mayor a uno (1). Respecto al otro indicador financiero, se obtuvo una TIR de 236% (donde el VAN=0), lo que también nos indica que el proyecto es viable y que obtendremos buenos retornos.

## 6. Conclusiones

En base al análisis de mercado y financiero realizado, se puede determinar que el proyecto es viable para invertir en él. La empresa ha encontrado una oportunidad de negocios en el exterior que le presenta buenos rendimientos y bajos costos desde lo económico, pero también su primera oportunidad para incrementar su producción y lograr de esta manera, establecerse firmemente en el mercado internacional.

Uno de los principales atractivos de esta oportunidad comercial en la República de Chile, es la posibilidad de utilizar el transporte terrestre como medio logístico, lo cual para un primer proyecto de exportación, termina siendo determinante, principalmente porque es el medio más económico. Teniendo este punto como premisa y, además, el análisis de mercado ya realizado, por el cual se ha invertido desde lo económico, el objetivo de la empresa a mediano plazo, debería ser la generación de nuevos clientes en el mismo mercado meta.

## **Bibliografía**

**Embajada de la República Argentina en Chile** (consultada en agosto 2022): *Guías de Negocios 2016*.

**Página Oficial de Cartopel S.R.L.:** <https://www.cartopel.com.ar/>

**Pantanali, Natalia (2010):** *Claves para el armado de un plan de negocios de exportación*.

**Secretaría de Desarrollo Económico (Marzo, 2002):** *Guía para la primera exportación. 2da edición*.

**Universidad Nacional del Litoral, Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo:** *Manual del plan de negocios*.

**Veritrade** (consultada en agosto 2022): *Importaciones y Exportaciones de la subpartida arancelaria 482090: los demás artículos escolares, de oficina y papelería*.  
<https://www.veritradecorp.com/es/Chile/importaciones-y-exportaciones/los-demas-articulos-escolares-de-oficina-o-papeleria/482090>

**Anexo**

# **PLAN DE NEGOCIOS**

*Trabajo Práctico Longitudinal: Plan de Negocios de una Empresa*

**CARTOPEL S.R.L.**

## 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Misión, objetivos y estructura.

Cartopel S.R.L. es una empresa de origen familiar situada en Av. Las Palmeras N° 1452 de la localidad de Pérez, provincia de Santa Fe, que desde 1980 se dedica a la fabricación de carpetas y distribución de un amplio surtido de artículos de librería escolar, comercial y de oficina. Hoy, con más de 35 años de trayectoria en el mercado, abastece de productos a mayoristas y negocios de librería de todo el país. Su misión es “satisfacer a nuestros clientes a través de la calidad de nuestros productos, máxima eficiencia en la entrega y precios competitivos”.

Los dos dueños de la firma, Miguel San Sebastián y Cristian Gerez, son quienes mantienen las relaciones con los clientes y los proveedores, deciden cuánto comprar, qué comprar y, en general, son quienes toman todas las decisiones de la empresa. Cinco empleados administrativos aseguran el funcionamiento dentro de la empresa, están siempre en la fábrica y son los primeros a quienes los operarios consultan cuando surge algún inconveniente.

Por su parte los veinte operarios que tiene la empresa se dividen en dos clases: diez con funciones fijas que trabajan junto a las máquinas y diez con funciones fluctuante. Los primeros trabajan siempre con la misma máquina, por eso decimos que su función es fija y los segundos principalmente se encargan de mover la materia prima y los productos finalizados, cargar y descargar los camiones, embalar la mercadería, limpieza y ordenamiento de la planta, mantener el inventario actualizado y preparar los pedidos de los clientes. La jerarquía de los recursos humanos dentro de la organización, está estructurada de manera vertical. Los operarios responden a las directivas de los empleados administrativos y estos últimos a las decisiones que toman los dueños.





Cartopel S.R.L tiene un amplio catálogo de productos de los cuales, produce enteramente biblioratos marca ‘MELI’ y ‘THE PEL’; finaliza la producción (agrega los ganchos) de carpetas tonalizadas, carpetas de fibra y biblioratos fantasía. Además, recibe del exterior ya manufacturados para su inmediata distribución los demás productos del catálogo que puede encontrarse en su página web: [www.cartopel.com.ar](http://www.cartopel.com.ar) o en sus redes sociales: [www.instagram.com/cartopelsrl](https://www.instagram.com/cartopelsrl). La empresa vende por mayorista a librerías y a empresas que cuentan con oficinas tanto en la provincia de Santa Fe como por fuera de la misma aunque sus principales clientes se encuentran en la ciudad de Rosario.

Como datos adicionales de la empresa, podemos agregar que cuenta con cinco tipos de maquinarias que le permiten producir los biblioratos antes mencionados. Las mismas son: una guillotina, una encoladora, una perforadora, un balancín y dos remachadoras. Las mismas mantienen un orden de acuerdo al momento en donde deben cumplir su función comenzando desde la zona donde entra la materia prima hasta el final donde desemboca en el stock.

## 1.2 Descripción del Producto

Para el plan de internacionalización de la empresa, se eligió como producto exportable, los biblioratos marca ‘THE-PEL’, los cuales son íntegramente producidos en la planta de la empresa.



El proceso productivo consta de cinco pasos principales, los cuales están asociados directamente a la maquinaria que dispone la empresa. Comienza con el corte de la materia prima (planchas de cartón) en la guillotina, al tamaño necesario para el bibliorato.

Luego los cartones son forrados con la tela en la encoladora en el siguiente orden: primero el lomo, segundo la tapa y contratapa (exterior del cartón) y tercero, el interior del cartón (con papel). A posterior de eso, el cartón ya forrado es agujereado con la perforadora.

Con el balancín se coloca la virola o anillo en el agujero y se marcan los dobleces del cartón, para que luego sea más fácil su doblado a mano. Por último, en la remachadora se coloca la palanca o ganchos.

Terminado el producto, se embala y se prepara para el envío. La empresa intenta mantener una política de stock cero, ya que produce para cada pedido que tengan. Sin embargo, la mercadería que se produce no se distribuye de forma inmediata, por lo cual la mayoría de las veces, parte de la misma se termina almacenando.

El embalaje consta de cajas de cartón que contienen de forma directa los biblioratos terminados. En base al tamaño del producto, varía la cantidad embalada dentro de cada caja. Entran, treinta unidades del tamaño esquila; veinte del tamaño ‘A4’ o veinte del tamaño ‘oficio’.



El producto que se exportará será el bibliorato tamaño ‘oficio’, en cajas de veinte (20) unidades. El costo de producción por unidad, se detalla en el siguiente cuadro:

<b>PRODUCTO</b>	<b>BIBLIORATO</b>	
Materias Primas (\$/unidad)	Cartón forrado y cortado:	\$ 96,00
	Remache:	\$ 1,80
	Gancho:	\$ 40,50

Mano de Obra (HH/unidad)	\$ 4,80
Costos Varios	\$ 1,20
Caja de embalaje	\$ 6,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 150,30</b>

Por su parte, el precio de venta mayorista del bibliorato en cuestión en el mercado nacional, se encuentra en \$244 por unidad. De este producto, se comercializan aproximadamente 35.000 unidades mensuales, de las cuales 5.000 unidades, podrían ser destinadas al mercado exterior. El producto embalado en cajas de 20 unidades, será embalado en pallets, donde podremos apilar hasta 10 cajas. Esto implica la utilización de 25 pallets.

## **2. OPORTUNIDAD COMERCIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

### **2.1 Descripción de la oferta.**

Subpartida Arancelaria: 4820.30.00.00 -Clasificadores, encuadernaciones (excepto las cubiertas para libros), carpetas y cubiertas para documentos.

La oportunidad comercial se detectó en el mercado chileno a partir de un documento de la Sección Económica y Comercial de la Embajada Argentina en Chile. Se podrá utilizar el transporte terrestre y de esta manera abaratar costos de exportación.

En el aspecto financiero, la empresa se considera capaz de comenzar a operar en el mercado internacional, utilizando como medio de cobro principal, la orden de pago directa, para poder disponer de las utilidades en el corto plazo y reinvertir en producción.

Actualmente rige un régimen preferencial para Argentina de 100% de rebaja de derecho Ad-Valorem.

#### **2.1.1 Aspectos técnicos.**

- Acuerdo vigente: ACE 35 – Acuerdo Chile-Mercosur<sup>2</sup>.
- Impuestos Internos: I.V.A.: 19% sobre valor CIF.
- Certificado de Origen: necesario para poder gozar de las preferencias arancelarias previstas en el Acuerdo Chile-Mercosur.

<sup>2</sup>Disponible en:

[http://www.sice.oas.org/TPD/CHL\\_MER/CHL\\_MER\\_s.asp#:~:text=El%20Acuerdo%20de%20Complementaci%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica,%C2%B0%2035%20\(ACE%2035\).](http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_MER/CHL_MER_s.asp#:~:text=El%20Acuerdo%20de%20Complementaci%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica,%C2%B0%2035%20(ACE%2035).)

- Normas de Origen Mercosur: los Requisitos Específicos prevalecerán sobre los criterios generales. (Anexo 13, Art. 4).

- Normas Generales: de acuerdo al Art. 3 del Régimen de Origen, numerales 1, 2, 3, 4 y 5 se consideran originarias: “Las mercancías que sean elaboradas íntegramente en territorio de una o más de las Partes Signatarias, cuando en su elaboración fueran utilizadas única y exclusivamente, materiales originarios de las Partes Signatarias. Mercancías de los reinos mineral, vegetal y animal, incluyendo los de caza y pesca, extraídos, cosechados o recolectados, nacidos y criados en los territorios de las Partes Signatarias o dentro o fuera de sus aguas territoriales patrimoniales y zonas económicas exclusivas, por barcos de sus banderas o arrendados por empresas establecidas en sus territorios, y procesados en sus zonas económicas, aun cuando hayan sido sometidos a procesos primarios de embalaje y conservación, necesarios para su comercialización”. (Anexo 13, Art. 3, numeral 2).

Las mercancías elaboradas con materiales no originarios, siempre que resulten de un proceso de transformación, realizado en los territorios de las Partes Signatarias que les confiera una nueva individualidad. Esta individualidad esté presente en el hecho que la mercancía se clasifique en partida diferente a los materiales, según nomenclatura NALADISA<sup>3</sup> (Anexo 13, Art. 3, numeral 6, inciso 1).

No obstante, no serán consideradas originarias las mercancías que a pesar de clasificar en partida diferente, son resultantes de operaciones o procesos efectuados en el territorio de las Partes Signatarias, por los que adquieran la forma final en la que serán comercializadas, cuando en esas operaciones o procesos fueran utilizados exclusivamente materiales o insumos no originarios y consistan en simples montajes o ensamblajes, embalajes, fraccionamiento en lotes o volúmenes, selección, clasificación, marcación, composición de surtidos de mercancías u otras operaciones que no impliquen un proceso de transformación substancial de las características de las mercancías. (Anexo 13, Art. 3, numeral 6, inciso 2).

## **2.2 Análisis de mercado.**

La siguiente información, corresponde a un estudio más amplio, “Chile. Guía de Negocios 2016”<sup>4</sup>, elaborado por la Sección Económica de la Embajada Argentina en Chile.

---

<sup>3</sup>La Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (NALADISA) es la herramienta para la negociación y expresión de las preferencias pactadas al amparo del Tratado de Montevideo de 1980, como asimismo, para la negociación de las normas de origen.

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.ehile.cancilleria.gov.ar/userfiles/guia-de-negocios-2016.pdf>

### 2.2.1 Datos básicos de Chile

Chile se encuentra ubicado en la parte occidental y meridional del Cono Sur de Sudamérica, prolongándose en el Continente Antártico y alcanzando a la Isla de Pascua en la Polinesia. Integran también su territorio el archipiélago de Juan Fernández y las Islas San Félix, San Ambrosio y Salas y Gómez, la Zona Económica Exclusiva de 200 millas y la plataforma continental correspondiente.

De acuerdo con el censo realizado durante 2012 (cuya confiabilidad fue cuestionada por algunos expertos), la población de Chile es de 16.634.603 personas (8.059.148 hombres y 8.513.327 mujeres). La tasa de crecimiento de la población es del 0,97% anual en promedio para la última década. El norte de Chile concentra las mayores tasas de crecimiento poblacional (Tarapacá; Arica y Parinacota; Antofagasta, Atacama y Coquimbo) en tanto que el sur presenta las tasas más bajas (Bíobío, Maule; La Araucanía, Los Lagos, Los Ríos, Aysén y Magallanes). En el Censo de 1992, esta tasa era de 1,60%; en el Censo de 2002 era de 1,27% y en el Censo de 2012 es de 0,97%. Chile se ubica como el quinto país de menor crecimiento en América Latina. La Región Metropolitana tiene una población de 6.685.685 millones. El tamaño promedio de los hogares disminuyó en una década de 3.57 personas a 3.28.

### 2.2.2 Infraestructura del país.

Hasta hace sólo dos décadas, la infraestructura de Chile no había acompañado el nivel de crecimiento de la economía de los años anteriores. Sin embargo, a partir de la década del '90, se observan grandes avances: el país se ha beneficiado de cambios trascendentales en los niveles de cantidad y calidad de la infraestructura. Desde entonces, se ha llevado a cabo a una activa política de inversión en materia de infraestructura que, además de la inversión sectorial con fondos públicos, incorporó la inversión del sector privado en infraestructura pública a través del mecanismo de las concesiones. Esta política permitió que la inversión aumentara en más de 5 veces entre 1990 y 2002. Actualmente, Chile cuenta con rutas, puertos y aeropuertos modernos, y una infraestructura en telecomunicaciones muy desarrollada.

#### Infraestructura de Transporte:

- Vial: Chile posee un sistema de carreteras con una ruta troncal, la Panamericana (Ruta 5), y un sistema de autopistas transversales. Debido a la geografía chilena, muchas de estas rutas cruzan montañas a través de túneles. El sistema de transporte terrestre está manejado a través de concesiones privadas, con el pago de peaje.

- Aeroportuario: La inversión total en la década pasada en aeropuertos de carácter Internacional en Iquique, Puerto Montt, La Serena, Calama, Concepción y el Aeropuerto Internacional de Santiago significó la construcción de un total de 78.500 metros cuadrados de terminales nuevos, es decir, un aumento del 16.350% respecto a la década 80-89 durante la cual se construyeron 480 metros cuadrados de nuevos terminales. El principal Aeropuerto, Arturo Merino Benítez (Santiago), fue ampliado en los últimos años, y posee las comodidades de los aeropuertos más modernos del mundo. Los aeropuertos que siguen en importancia son: Carriel Sur (Concepción), Diego Aracena (Iquique), Carlos Ibañez (Pta. Arenas), Cerro Moreno (Antofagasta) y El Tepual (Pto. Montt).

- Puertos: Chile dispone actualmente de 11 puertos estatales y 25 puertos privados. El Programa de Grandes Puertos proporcionó autonomía a la gestión portuaria, integrando a la vez al sector privado en las nuevas inversiones. Las obras más significativas en la década del 2000, fueron los mejoramientos de los puertos de Valparaíso y San Antonio en la V Región, la ampliación del puerto de San Vicente en la VIII Región y el nuevo puerto de Punta Arenas en la XII Región. Los principales puertos (de norte a sur), son: Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Chacabuco, Punta Arenas y Puerto Williams.

- Ferrocarriles: La infraestructura de ferrocarriles es la menos desarrollada de las diferentes modalidades de transporte. El sistema estatal de ferrocarriles (EFE) posee servicios desde Santiago hacia el sur del país, recorriendo ciudades como Rancagua, Talca, Chillán, Concepción y su última estación, Temuco. También existe un sistema de Metrotren, que viaja desde Santiago hacia Rancagua, haciendo paradas en la mayoría de los pueblos interiores. Asimismo, existe un tren en el norte de Chile que une Arica con La Paz (Bolivia) y un tren trasandino en el norte, que une Antofagasta con Salta, aunque actualmente su servicio está interrumpido. Al presente, se avanza en proyectos de integración con Argentina a través del Tren Trasandino Central.

- Infraestructura en Telecomunicaciones: El desempeño del sector fue considerablemente dinámico en los últimos años. Entre 1996 y 2000, mientras que el PIB chileno creció en promedio un 3,1%, el PIB de Comunicaciones creció un 13,1%. Las empresas tendieron a la integración de servicios, ofreciendo nuevos productos de valor agregado con aplicaciones tecnológicas. El subsector de mayor crecimiento y mayor nivel de inversiones es el de telefonía móvil, que ha logrado superar en penetración y en número a las líneas de telefonía fija. Por su parte, el sector de Internet ha logrado también un avance notable, ubicando a Chile

entre los principales países latinoamericanos en usar este medio de conectividad. Además, se ha comprobado un rápido desarrollo de la banda ancha en detrimento de la red telefónica.

### **2.2.3 Organización política y administrativa.**

Chile es una República unitaria, y su sistema de Gobierno es la democracia presidencial. Su independencia data del 18 de septiembre de 1810, y la constitución es de 1980, con diversas reformas parciales introducidas por la vía de enmiendas. La última de ellas, introducida en el año 2004, eliminó los resabios autoritarios legados de la dictadura militar. La reforma, alcanzada luego de un laborioso consenso que prestigia a la clase política chilena, modificó la estructura del Senado (eliminación de los Senadores vitalicios), reformó el Tribunal Constitucional, disminuyó las facultades del Consejo de Seguridad Nacional y estableció el nombramiento de los comandantes en jefe de las FFAA por parte del Presidente de la República. El mandato de este último se redujo a cuatro años sin reelección inmediata.

### **2.2.4 Acuerdos internacionales de los que forma parte el país.**

La estrategia económica internacional que ha adoptado el país, en el contexto del denominado "regionalismo abierto", consagra tres grandes instrumentos o vías complementarias:

1. La apertura unilateral, que viene siendo aplicada desde hace más de dos décadas.
2. Las negociaciones comerciales multilaterales, en las que Chile tiene activa participación, particularmente en la Organización Mundial de Comercio (OMC).
3. La apertura negociada a nivel bilateral y regional que es utilizada, en forma intensa y creciente, desde inicios de la década de los noventa.

La dinámica de negociaciones implementada por el Gobierno de Chile ha sido de gran actividad en los últimos años. Actualmente, ya ha suscrito Acuerdos de Alcance Parcial (AAP), y Acuerdos de Complementación Económica (ACE) en el marco del Tratado de Montevideo de 1980 (constitutivo de la Asociación Latinoamericana de Integración-ALADI) con todos los países de América del Sur y Tratados de Libre Comercio (TLC).

El Comercio Exterior es esencial para Chile y su economía, por lo que cualquier política que se lleve adelante tiene como uno de los principales objetivos facilitar la operatoria comercial y perfilar al país como un "global trader". En efecto, un país con un mercado interno reducido como el chileno requiere de una participación activa en el comercio internacional para mantener de forma sostenida sus tasas de crecimiento, niveles de empleo, innovación tecnológica y eficacia en la asignación de los recursos. La inserción internacional chilena se

basa, entonces, en la apertura comercial a través de la negociación de Acuerdos de Libre Comercio y, al mismo tiempo, una activa participación en los organismos multilaterales, como la OMC. El motor de la economía, en los últimos veinte años, han sido las exportaciones, a través de desarrollos integrales de algunos rubros definidos, desde el productor hasta la cadena de comercialización exterior, con productos emblemáticos como el salmón o los vinos.

### **2.2.5 Canales de distribución.**

En Chile, la característica de los canales de distribución es, al mismo tiempo, motivo y resultado de los cambios estructurales que han marcado a la economía en los últimos veinte años. La apertura y la desregulación económica, así como la expansión del ingreso disponible, crearon las condiciones para la modernización del comercio detallista. La adaptación de los formatos internacionales por parte de empresas locales, la expansión sistemática de la superficie de ventas, la consolidación de grandes cadenas con cobertura nacional e inversiones en el extranjero, el desarrollo de nuevos medios de pago y la incorporación de competidores extranjeros con peso multinacional marcan con fuerza el sector en los últimos años. De esa manera, el retail o comercio minorista es uno de los que ha sufrido mayores movimientos en los últimos años; lamentablemente casi siempre en la dirección de una mayor concentración. Este rubro representa el 21% del PIB, según estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, donde cerca de un 60% de esa cifra concentrada en los formatos supermercado, mejoramiento del hogar y tiendas departamentales.

### **2.2.6 Documentación de aduanas.**

- 1) Factura comercial.
- 2) Conocimiento de Embarque (lo provee el transportista internacional).
- 3) Informe de importación (antes de embarque, para mercancías cuyos embarques excedan USD 3.000 FOB). El mencionado Informe se considerará aprobado cuando el Servicio Nacional de Aduanas de la numeración y fecha. Desde esta fecha el importador contará con 120 días para proceder al embarque de la operación.
- 4) DD.JJ. de antecedentes financieros. - Póliza de seguros (en caso de no asegurar la mercadería la Aduana toma un valor de aforo equivalente al 2% del valor FOB de la mercadería para la determinación del derecho aduanero).

5) DD.JJ. de Almacén Particular o Admisión Temporal (si la mercadería no se interna temporaria o definitivamente en territorio chileno).

6) Certificado de Origen (para poder beneficiarse de la preferencia arancelaria).

7) Certificado Fitosanitario (para productos vegetales o animales).

Por operaciones mayores a los 1.000 U\$S debe intervenir un agente aduanero (Despachante de aduanas). Éste cobra entre 0,5% y 0,7% del valor de la mercadería (80 USD para pequeñas operaciones). Normalmente, la mercadería sale de Aduana en 24 horas.

Costo de una operación de importación (aproximado, según datos agente de aduana):

Valor del producto + Valor del flete + Valor del seguro=Valor CIF

Al valor CIF se le aplica el arancel aduanero. Luego se suma el valor CIF más los derechos aduaneros y se aplica el 19 % de IVA.

### **2.2.7 Estrategia de comercialización del producto exportable.**

En general, los supermercadistas y grandes tiendas (Falabella, Ripley, Tiendas Paris) son importadores directos para una gran cantidad de productos pero, en otros casos, prefieren proveerse directamente de un distribuidor mayorista. Entre éstos, se destacan las empresas importadoras y distribuidoras de productos alimenticios, productos químicos y farmacéuticos, de la construcción, librería, etc. Las tiendas de especialidad son aquellas superficies grandes o medianas, enfocadas a algún rubro en particular, como ropa, informática, librerías, etc.

Finalmente está el pequeño comercio o “comercio de vitrina”, que corresponde a las tiendas de pequeña superficie, especializadas o no, que se ubican en las arterias de circulación urbana, centros de comercio comunal o en los centros comerciales o “malls”. En cuanto a los nuevos formatos de distribución, se puede mencionar las tiendas de conveniencia, la venta directa y el comercio electrónico.

En relación al mercado específico de papelería, cuadernos, agendas, blocks de notas de diseño, los mismos se comercializan en supermercados, tiendas de decoración y diseño, librerías, y tiendas específicas.

Empresas importadoras del sector y precios de referencia

Los precios de referencia para el consumidor se expresan en Pesos Chilenos (USD 1 = 932 Pesos Chilenos) y se pueden chequear en las web que se indican a continuación.

- *Papelería & CO.*: es una tienda de papel en Chile, fundada el año 2007, cuenta con productos nobles, novedosos, llenos de diseño y color, traídos de todo el mundo. Ofrece desde

tarjeta de saludo, hasta un álbum de fotos. Tiene varias sucursales en Santiago, principalmente ubicadas en los malls o centros comerciales. Cuenta además con venta online.

Dirección: Bayona 25, Bodega 07. Colina, Santiago - Chile.

Web: [www.papelaria.cl/](http://www.papelaria.cl/)

Contacto: Catherine Lladser / Email: [catherine.lladser@papelaria.cl](mailto:catherine.lladser@papelaria.cl) / [contactos@papelaria.cl](mailto:contactos@papelaria.cl)

- *CasaIdeas*: es una empresa chilena, con más de 20 años de experiencia, que localmente crea productos de diseño y decoración para la mesa, cocina, dormitorio, estar, infantil, organizadores, terraza, baño y también papelería. Cuenta con 30 tiendas a lo largo de todo el país, principalmente ubicadas en malls y centros comerciales.

Dirección: Av. Manuel Antonio Tocornal 356, Santiago, Región Metropolitana

Web: [www.casaideas.cl/](http://www.casaideas.cl/) / Email: [edward.baecheler@casaideas.cl](mailto:edward.baecheler@casaideas.cl)

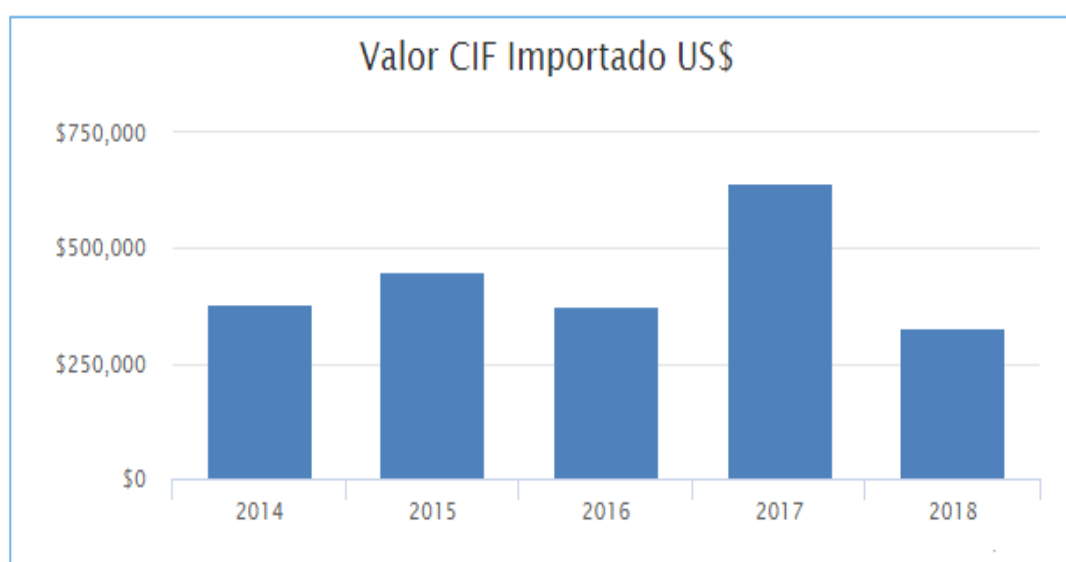
- *PaperMark*: Es una empresa chilena, que posee varios locales, principalmente en malls o centros comerciales y además tiene un canal de venta online.

Dirección: Providencia 2124 (esquina Las Urbinas) – Boulevard Drugstore, Subterráneo, local 3G, Providencia, Santiago.

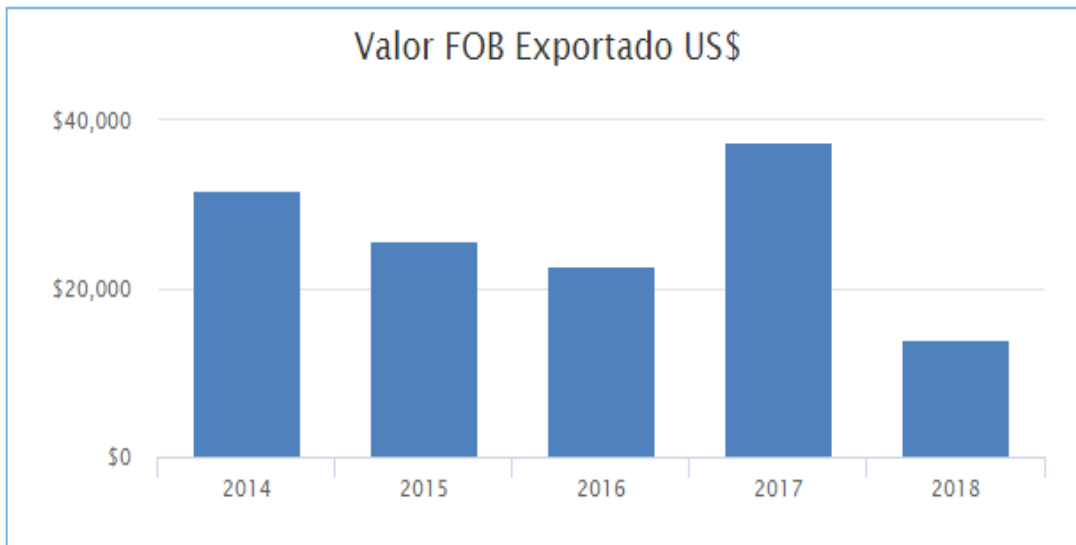
Web: [www.premiumpaper.cl/](http://www.premiumpaper.cl/) / Email: [info@premiumpaper.cl](mailto:info@premiumpaper.cl)

## 2.2.8 Estadísticas del sector (período 2014-2018).

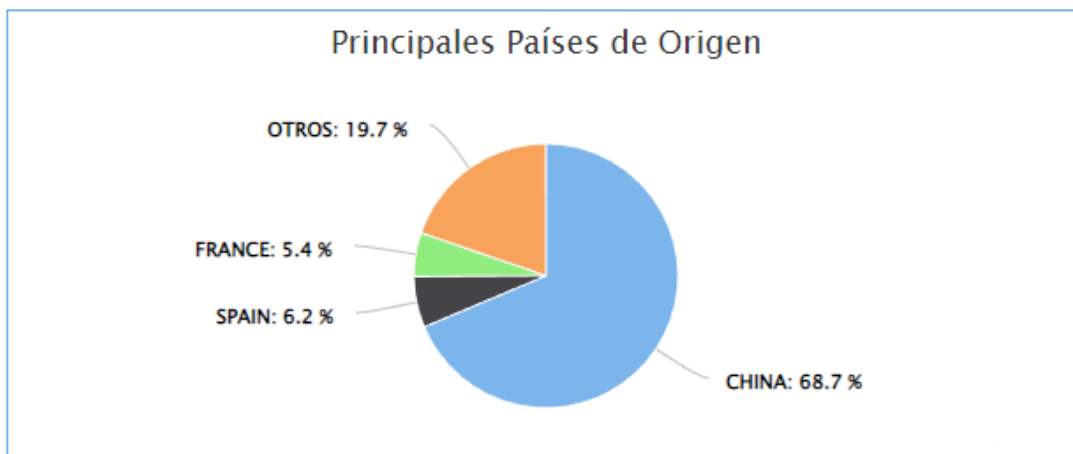
Valor CIF Importado US\$



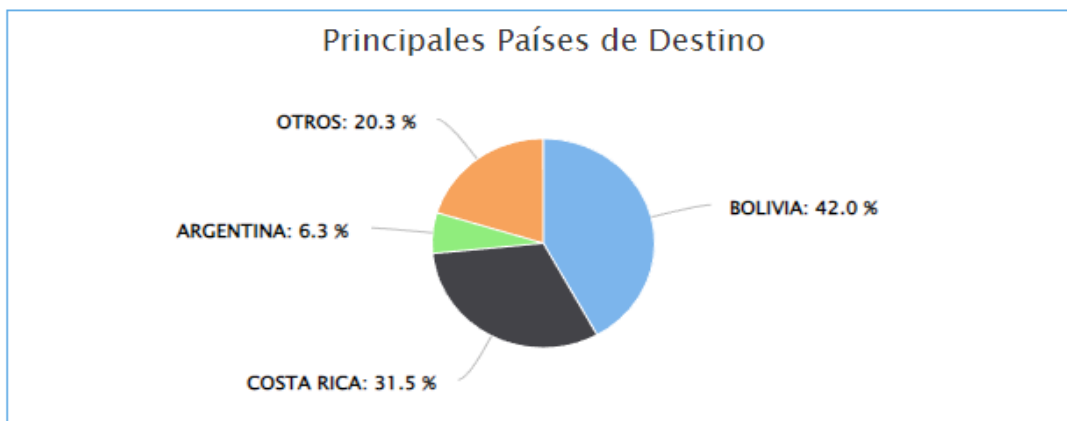
**Valor FOB Exportado US\$**



**Principales Países de Origen**



**Principales Países de Destino**



### 3. PRECIO DE VENTA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

- *Unidades a exportar*: 5000 biblioratos en cajas de 20 unidades cada una.

<b>1. Costos de producción</b>		
Materia prima y materiales		
	Nacionales o extranjera adquiridas en plaza	\$ 691.500,00
	Extranjera (valor CIF)	\$ -
	Importada en forma definitiva	\$ -
	Importada en forma de admisión temporaria	\$ -
Mano de obra y cargas sociales		\$ 24.000,00
Gastos de fabricación		\$ 6.000,00
Gastos administrativos		\$ 5.000,00
Gastos de comercialización		\$ 5.000,00
Gastos financieros		\$ -
Otros Gastos		\$ -
<b>Subtotal rubro 1</b>		<b>\$ 731.500,00</b>
<b>2. Gastos de exportación</b>		
Etiquetas, manuales, folletos, etc		\$ -
Acondicionamiento interiores		\$ -
Envases y embalajes		\$ 51.500,00
Marcas, rótulos, etc		\$ 500,00
Almacenaje		\$ -
Seguros interiores		\$ 14.630,00
Documentación para embarque		\$ 10.000,00
Transportes interiores		\$ -
Muestras		\$ -
Gastos portuarios		\$ -
Alquiler de contenedor		\$ -
Verificaciones y demás gastos necesarios para el embarque		\$ -
Gravámenes específicos a la exportación		\$ -
Gastos despachante		\$ 5.000,00
Gastos no imponibles		\$ -
Gastos bancarios		\$ -
Gastos generales integrales		\$ -
<b>Subtotal rubro 2</b>		<b>\$ 81.630,00</b>
<b>3. Gastos de administración, comercialización y financieros</b>		
Departamento de exportación		\$ 3.125,00
Investigación de mercado		\$ -
Publicidad en el exterior		\$ -
Intereses de financiación		
	Financiación en el exterior	\$ -
	Financiación en plaza	\$ -
Avaes y garantías		\$ -
Otros gastos		\$ -
<b>Subtotal rubro 3</b>		<b>\$ 3.125,00</b>
<b>4. Utilidad (importe fijo por unidad de cotización, neto del imp. a las ganancias)</b>		
Utilidad		\$ 250.000,00
Neto del impuesto a las ganancias		\$ -
<b>Subtotal rubro 4</b>		<b>\$ 250.000,00</b>
<b>5. Costo total de pre - exportación</b>		
CT pre/exportación		\$ 1.066.255,00

6. Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio FOB				
	%FOB	Monto		
Derecho de exportación (ad valorem)	0,00%	\$	-	
Comisiones bancarias	2,00%	\$	43.391,19	
Comisiones por intermediación	0,00%	\$	-	
Honorarios del despachante de aduana	0,70%	\$	15.186,92	
Seguro de créditos	0,00%	\$	-	
Garantías	0,00%	\$	-	
Envíos para cubrir faltantes	0,00%	\$	-	
Gastos no imponibles	2,00%	\$	43.391,19	
Otros gastos	0,00%	\$	-	
<b>Subtotal rubro 6</b>	<b>4,70%</b>	<b>\$</b>	<b>101.969,29</b>	
7. Utilidad				
	%	Monto		
Utilidad	30%	\$	650.867,82	
Impuesto a las ganancias	35%	\$	759.345,79	
Acrecentamiento	54%	\$	-	
<b>Subtotal rubro 7</b>	<b>119%</b>	<b>\$</b>	<b>1.410.213,61</b>	
8. Precio FOB				
Precio FOB		<b>\$</b>	<b>2.169.559,40</b>	
9. Flete internacional				
Flete internacional		\$	100.000,00	
<b>Subtotal rubro 9</b>		\$	<b>100.000,00</b>	
10. Seguro internacional				
	%	Monto		
Seguro internacional	2,00%	\$	45.391,19	
<b>Subtotal rubro 10</b>	<b>2,00%</b>	<b>\$</b>	<b>45.391,19</b>	
11. Precio C&F, C&T, CIF				
Precio C&F, C&T, CIF		<b>\$</b>	<b>2.314.950,59</b>	
Precio C&F, C&T, CIF + IVA		<b>\$</b>	<b>2.754.791,20</b>	
Precio C&F, C&T, CIF + IVA en U\$S	Cotización: USD 1,00	\$ 125,00	<b>USD</b>	<b>22.038,33</b>
Precio C&F, C&T, CIF + IVA en Euro	Cotización: € 1,00	\$ 130,00	<b>€</b>	<b>21.190,70</b>

#### 4. CONCLUSIONES

Según lo detallado en este trabajo, sería conveniente para la empresa realizar la exportación. Los resultados económicos obtenidos serían positivos y por lo tanto, la firma podría invertir dicha ganancia en ampliar la producción para poder generar más volumen exportable. Además, utilizar un transporte terrestre, le permitirá a la empresa poder competir en precios contra otros exportadores.

El objetivo a mediano plazo debería ser la generación de nuevos clientes para lograr una mayor participación en el mercado, pero este proceso deberá llevarse a cabo en etapas,

principalmente porque la empresa todavía no dispone de experiencia en el mercado internacional y deberá afrontar ciertos gastos hasta lograr posicionarse.