

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**DAHIANA TORRES LÓPEZ**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TARJETAS DE FELICITACIÓN  
E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ALTERNATIVAS EXPRESIÓN**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C., ENERO 2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**DAHIANA TORRES LÓPEZ**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TARJETAS DE FELICITACIÓN  
E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ALTERNATIVAS EXPRESIÓN**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR DEL PROYECTO: LUIS ALBERTO BUITRAGO JIMENEZ**

**BOGOTÁ D.C., ENERO 2014**



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios quien me dio sabiduría para enfrentar los diferentes obstáculos y retos que ocurrieron durante mi proceso de formación profesional.

Asimismo, dedico este trabajo a mis padres quienes con su amor y esfuerzo, hicieron realidad mi sueño de estudiar Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario.

## **Agradecimientos**

Agradezco al Profesor Luis Alberto Buitrago por su asesoría y colaboración en la construcción del trabajo de grado. A la empresaria Martha López quien me abrió las puertas de su empresa para realizar este proyecto de internacionalización y me enseñó que la perseverancia es la clave del éxito de los negocios.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Justificación .....</b>	<b>2</b>
<b>III. Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. Alcance .....</b>	<b>3</b>
<b>V. Metodología.....</b>	<b>3</b>
Modelo PESTEL .....	3
Modelo del Potencial Exportador .....	4
Análisis de la Competencia.....	6
Investigación de Mercados.....	7
Trabajo de Campo .....	8
Plan de Mejoramiento.....	9
<b>VI. Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción de la Empresa .....</b>	<b>9</b>
1.1. Historia.....	9
1.1. Misión .....	10
1.2. Visión .....	10
1.3. Organigrama .....	10
1.4. Portafolio de Productos .....	11
1.1.1. Oferta Exportadora.....	12
1.1.1.1. Ficha Técnica .....	12
<b>2. Sector Expresión Social .....</b>	<b>13</b>
2.1. Análisis del Entorno PESTEL .....	14
2.1.1. Factores Políticos .....	14
2.1.1.1. Acuerdos Internacionales.....	16
2.1.2. Factores Sociales.....	17
2.1.3. Factores Tecnológicos .....	17
2.1.4. Factores de Medio ambiente .....	18
2.1.5. Factores Legales.....	19



2.1.6.	Factores Económicos.....	20
2.1.7.	Conclusiones Análisis PESTEL.....	22
2.2.	Aspectos de la Industria .....	23
2.2.1.	Estructura de la Industria.....	23
2.2.2.	Cadena de Valor de la Industria Gráfica.....	24
2.2.3.	Tendencias (Transformación Productiva, 2009).....	24
2.2.4.	Barreras.....	25
2.2.5.	Amenazas.....	26
2.2.6.	Oportunidades .....	27
<b>3.</b>	<b>Análisis del Potencial Exportador .....</b>	<b>28</b>
3.1.	Intención Exportadora.....	28
3.2.	Potencial Exportador.....	29
3.2.1.	Comportamiento de Expansión.....	29
3.2.2.	Habilidades Competitivas.....	30
3.2.3.	Percepción de Barreras .....	30
3.2.4.	Perfil del Empresario.....	31
3.2.5.	Conclusión Medición Potencial Exportador .....	31
3.2.6.	Debilidades y Fortalezas.....	31
	Intención Exportadora .....	31
	Comportamiento de Expansión .....	32
	Habilidades Competitivas .....	32
	Percepción de Barreras .....	33
	Perfil del Empresario.....	34
<b>4.</b>	<b>Análisis de la Competencia .....</b>	<b>34</b>
4.1.	Competencia Nacional .....	34
4.1.1.	Empresas Líderes en la Industria Nacional.....	36
4.1.2.	Matriz de Manchas Blancas Competencia Nacional .....	38
4.2.	Competencia Internacional.....	39
4.2.1.	Empresas Líderes en el Mercado Internacional .....	39
4.2.2.	Matriz de Manchas Blancas Competencia Internacional.....	40



<b>5. Selección de Mercados .....</b>	<b>41</b>
5.1. Mercados Estudiados .....	42
5.2. Variables de Selección de Mercados.....	43
5.3. Resultados Matrices por Etapas .....	43
5.3.1. Matriz de Variables Macroeconómicas .....	44
5.3.2. Matriz de Variables de Comercio Internacional .....	45
5.3.3. Matriz de Variables de Selección.....	46
<b>6. Descripción de los Países Seleccionados.....</b>	<b>47</b>
6.1. País Objetivo – Estados Unidos.....	47
6.1.1. Sector de Expresión Social en Estados Unidos.....	49
6.1.1.1. Historia .....	49
6.1.1.2. Aspectos Generales de la Industria.....	50
6.1.1.3. Socios Comerciales Internacionales .....	52
<b>7.2 País Alternativo-Chile.....</b>	<b>53</b>
7.2.1. Sector de Expresión Social en Chile .....	54
7.3. País Contingente – Panamá .....	56
7.3.1. Sector de Expresión Social en Panamá.....	57
<b>8. Análisis del Trabajo de Campo en Estados Unidos .....</b>	<b>59</b>
Trabajo de Campo Estados Unidos .....	59
8.1. Demanda.....	59
8.2. Producto .....	61
8.3. Precio .....	63
8.4. Canales de Distribución y Competencia Local en Estados Unidos.....	64
8.5. Presencia de la Competencia Nacional por Estado .....	68
8.6. Distribución Física Internacional .....	70
8.6.1. Acceso Marítimo.....	70
8.6.1.1. Servicios Marítimos.....	70
8.6.2. Acceso Aéreo.....	72
8.6.2.1. Servicios Aéreos.....	72
8.6.3. Documentos soporte al proceso de exportación.....	72



8.6.3.1. Envío Comercial.....	72
8.6.3.2. Envío de muestras sin valor comercial .....	73
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
<b>VIII. Recomendaciones Plan de Mejoramiento Interno .....</b>	<b>75</b>
Creación de una Junta Directiva.....	75
Re invención de su propuesta de valor .....	75
Capacitación en mercadeo y comercio exterior.....	77
Cronograma y Actividades del Plan de Mejoramiento .....	77
Estrategias de Internacionalización para el Marketing -Mix.....	78
❖ Producto y Empaque .....	79
❖ Precio .....	79
❖ Canales de Distribución .....	80
❖ Promoción .....	80
<b>Bibliografía.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MODELO POTENCIAL EXPORTADOR .....	6
ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA ESTRATÉGICO ALTERNATIVAS EXPRESIÓN.....	10
ILUSTRACIÓN 3 VISIÓN COLOMBIA 2032.....	14
ILUSTRACIÓN 4 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA/ AÑO 2012 .....	21
ILUSTRACIÓN 5 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE LA INDUSTRIA GRÁFICA/ AÑO 2012 .....	21
ILUSTRACIÓN 6 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES TARJETAS DE FELICITACIÓN POR EMPRESA/AÑO 2012 .....	35
ILUSTRACIÓN 7 VALOR TOTAL DE LAS EXPORTACIONES A PRECIOS FOB AÑOS 2008- 2012.....	35
ILUSTRACIÓN 8 VARIACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE TARJETAS DE FELICITACIÓN 2008-2012 .....	36
ILUSTRACIÓN 9 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE TARJETAS DE FELICITACIÓN DE DESTINO / AÑO 2012 .....	POR PAÍSES 41
ILUSTRACIÓN 10 MAPA DE MERCADOS SELECCIONADOS .....	42
ILUSTRACIÓN 11 GRÁFICO DE VARIABLES MACROECONÓMICAS, COMERCIO INTERNACIONAL Y DE SELECCIÓN.....	43
ILUSTRACIÓN 12 MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA ESTADOS UNIDOS .....	47
ILUSTRACIÓN 13 PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN LAS EXPORTACIONES DE T.F ESTADOS UNIDOS. AÑO 2012.....	A 48
ILUSTRACIÓN 14 MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA CHILE.....	53
ILUSTRACIÓN 15 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE T.F DE LA COMPETENCIA EN CHILE .....	55
ILUSTRACIÓN 16 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE LA COMPETENCIA NACIONAL HACIA.....	58
ILUSTRACIÓN 17 PARTICIPACIÓN DE HISPANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS AÑO 2012 .....	59



ILUSTRACIÓN 18 PARTICIPACIÓN DE LA POBLACIÓN HISPANA POR PAÍS DE ORIGEN EN ESTADOS UNIDOS. AÑO 2011.	60
ILUSTRACIÓN 19 TONOS TARJETAS DE FELICITACIÓN AMERICANAS	61
ILUSTRACIÓN 20 GRAFICO EXHIBICIÓN EN ESPAÑOL	62
ILUSTRACIÓN 21 PRECIOS Y DESCUENTOS TARJETAS DE FELICITACIÓN EN E.U	63
ILUSTRACIÓN 22 ALMACÉN HALLMARK EN TYSON CORNER- VIRGINIA	65
ILUSTRACIÓN 23 TIENDA POPYRUS EN TYSON CORNER- VIRGINIA	66
ILUSTRACIÓN 24 TARJETAS POPYRUS	66
ILUSTRACIÓN 25 ALMACÉN AMERICAN GREETINGS EN BALLSTON-VIRGINIA	67
ILUSTRACIÓN 26 TARJETAS DE FELICITACIÓN DE AMERICAN GREETINGS	67
ILUSTRACIÓN 27 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE T.F HACIA LOS PRINCIPALES ESTADOS DE ESTADOS UNIDOS. AÑO 2012	68
ILUSTRACIÓN 28 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	75
ILUSTRACIÓN 29 DIAGRAMA DE GANTT PARA LA RUTA DE MEJORAMIENTO	78
ILUSTRACIÓN 30 MAPA GEOGRÁFICO DE FRANQUICIAS PARTY- CITY EN ESTADOS UNIDOS Y PUERTO RICO	80

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	11
TABLA 2 FICHA TÉCNICA	12
TABLA 3 MATRIZ DE MANCHAS BLANCAS COMPETENCIA NACIONAL	38
TABLA 4 MATRIZ DE MANCHAS BLANCAS COMPETENCIA INTERNACIONAL	40
TABLA 5 PAÍSES SELECCIONADOS	42
TABLA 6 RESULTADOS DE VARIABLES MACROECONÓMICAS	44
TABLA 7 RESULTADOS MATRIZ DE VARIABLES DE COMERCIO INTERNACIONAL	45
TABLA 8 RESULTADOS MATRIZ DE VARIABLES DE SELECCIÓN	46
TABLA 9 PERFIL LOGÍSTICO DE ESTADOS UNIDOS	49
TABLA 10 VENTAS DE TARJETAS POR UNIDAD ANUAL EN ESTADOS UNIDOS	51
TABLA 11 CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN ESTADOS UNIDOS /AÑO 2012	52
TABLA 12 PERFIL LOGÍSTICO DE PANAMÁ	57
TABLA 13 PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA LOCAL EN E.U POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN	64
TABLA 14 PARTICIPACIÓN COMPETENCIA NACIONAL EN LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE TARJETAS DE FELICITACIÓN POR ESTADO	69
TABLA 15 FRECUENCIA Y TIEMPO DE TRANSITO DESDE LOS PUERTO COLOMBIANOS	71
TABLA 16 ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	78

## GLOSARIO

- a) **Oferta Exportadora:** Hace referencia a los productos que son seleccionados para exportar a mercados internacionales.
- b) **Industria Gráfica:** Es un sector económico que se caracteriza por el diseño, elaboración de productos gráficos, editoriales y publicitarios. Dentro de estos productos se encuentran las tarjetas de felicitación debido a su componente gráfico y diseño de los mensajes que se quieren comunicar a los seres queridos.
- c) **Expresión Social:** Es un sector no formalizado que se caracteriza por la fabricación de productos que expresan sentimientos como tarjetas de felicitación, empaques, chocolates y otros detalles. Su relación con el sector de industria gráfica se debe a que comparten actividades como la adquisición de materias primas (papel y cartón), diseño gráfico e impresión. Es así como estos subsectores hacen parte del sector manufacturero y sus códigos de Clasificación Industrial Internacional Uniforme, son 1811 Actividades de Impresión y 1709 Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón (DANE, 2012).
- d) **Cadena de Valor de la Industria:** Describe las actividades principales del sector económico. Por consiguiente, la comunicación gráfica es un factor clave de la industria porque sin este no se transmitirían ideas, mensajes y el papel sería blanco y vacío, no tendría ningún valor.
- e) **Potencial Exportador:** Estudio que permite determinar el grado de preparación de una empresa para exportar sus productos, por medio del análisis de diferentes variables como la intención exportadora de la empresa, comportamiento de expansión, habilidades competitivas y perfil del empresario.
- f) **Propuesta de Valor:** Se refiere a la oferta de productos y/o servicios que son atractivos para un segmento de clientes específico.
- g) **Co creación:** Consiste en elaborar productos y servicios con colaboración de los clientes según sus necesidades específicas.
- h) **Joint-Venture:** Es una alianza estratégica entre empresas para ofrecer productos y/o servicios en conjunto.



- i) **Ventaja Competitiva:** Hace referencia a los factores que diferencian una empresa con respecto a su competencia. Estos pueden ser costos bajos y/o variación de productos y servicios,
- j) **Variables Macroeconómicas:** Hace referencia a los elementos generales del entorno económico del país.
- k) **Producto Interno Bruto:** Es el valor total de todos los bienes y servicios que se producen en un país en un determinado periodo de tiempo.
- l) **PIB PER CÁPITA:** Es la relación que hay entre el Producto Interno Bruto y la población total de una nación. Se utiliza para medir la riqueza de una nación y su vínculo con la calidad de vida de los habitantes.
- m) **Balanza Comercial:** Es la diferencia entre las exportaciones e importaciones que registra un país, en un periodo de tiempo determinado.
- n) **Devaluación:** Es la pérdida del valor nominal de una moneda de un país específico frente a otras monedas extranjeras.
- o) **Cumplimiento Contractual:** Es un indicador que hace referencia a la ejecución final de contratos y a su vez mide la eficiencia del sistema judicial de un país con respecto a la resolución de controversias comerciales.
- p) **Riesgo de no Pago:** Es un indicador que mide el riesgo crediticio de un país y la capacidad de pago de sus obligaciones financieras.
- q) **Riesgo Político:** Es un indicador que mide el riesgo de un país con respecto a políticas y problemáticas del gobierno que afectan la permanencia de negocios y/o empresas extranjeras.
- r) **Inflación:** Es un indicador que mide el aumento de precios de los productos de un país en un determinado periodo de tiempo.
- s) **Variables de Comercio Internacional:** Son factores que afectan el intercambio de bienes y/o servicios entre economías de diversos países.
- t) **Barreras Arancelarias:** Son impuestos que deben pagarse a un país por concepto de la importación y/o exportación de mercancías.



- u) **Facilidad para hacer negocios:** Es un indicador creado por el Banco Mundial el cual demuestra la facilidad que hay en los países para hacer negocios de acuerdo con la evaluación de diversas variables.
- v) **Barreras no Arancelarias:** Son obstáculos que usan los países para limitar las importaciones, estos pueden ser técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias, y procedimientos aduaneros.
- w) **Tipo de Cambio:** Es el precio de una moneda extranjera en términos de una moneda local.
- x) **Derechos de Propiedad Industrial:** Hace referencia a los derechos que son adjudicados a una persona natural o jurídica por la invención de patentes, diseños industriales, marcas, entre otros.
- y) **Propiedad Intelectual:** De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, este concepto se refiere a las creaciones del intelecto humano tales como invenciones, obras literarias y artísticas, símbolos nombres, imágenes y modelos utilizados en el comercio.
- z) **Partida Arancelaria:** Es el código de nomenclatura para un producto específico, descrito en el arancel de aduanas.
- aa) **Distribución Física Internacional:** Se refiere al proceso logístico que se lleva a cabo para trasladar un producto del país de origen al país de destino.



## RESUMEN

Este trabajo muestra el plan de internacionalización de la empresa Alternativas Expresión, la cual está dedicada a la fabricación y comercialización de productos de expresión social como tarjetas, chocolates y empaques. De esta forma, el estudio se enfocó principalmente en la exportación de Tarjetas de Felicitación, se desarrollaron varias metodologías como el análisis del potencial exportador de la empresa y el estudio de la competencia nacional e internacional. Posteriormente se evaluaron variables macroeconómicas, comercio internacional y de selección, en once países del norte, centro y sur de América, de los cuales se seleccionaron tres mercados Estados Unidos, Chile y Panamá.

Después de la fase de selección de mercados, se elaboró una descripción detallada de cada país seleccionado y se procedió a realizar el trabajo de campo para el país potencial, Estados Unidos. En donde se consideraron diferentes factores como demanda, producto, precio, canales de distribución, competencia, y distribución física internacional. Finalmente, se propuso un plan de mejoramiento para la empresa Alternativas Expresión, con el propósito de minimizar las debilidades que se identificaron en el estudio del potencial exportador y maximizar las oportunidades detalladas en el análisis de la competencia y el trabajo de campo en Estados Unidos.

## PALABRAS CLAVES

- ✓ Expresión Social
- ✓ Industria Grafica
- ✓ Oferta Exportadora
- ✓ Análisis del Potencial Exportador
- ✓ Matriz de Selección de Mercados
- ✓ Ventaja Competitiva
- ✓ Propuesta de Valor
- ✓ Distribución Física Internacional



## ABSTRACT

This paper shows an international business plan for the company Alternativas Expresión, which produces and sells social expression products like greeting cards, chocolates and gift wrap. Therefore, this study was focalized in greeting cards exports and it used different methodologies like export potential analysis and national and international competence analysis. Afterwards, it evaluated macroeconomic variables, international commerce and market selection factors; over eleven countries which are located in North, Central and South America. Then it selected three foreign markets, The United States of America, Chile and Panama.

After the market selection phase, it developed a detailed brief of every selected country. And then it traced a field work in The United States of America which considered different factors like demand, price, and distribution channels, local competence and international physical distribution. Finally, it prepared an improvement plan for Alternativas Expresión, for the purpose of minimizing weaknesses, which were identified in the export potential analysis; and maximizing opportunities which were found in the competence analysis and the field work.

## KEY WORDS

- ✓ Social Expression
- ✓ Graphic Industry
- ✓ Export Supply
- ✓ Export Potential Analysis
- ✓ Market Selection Matrix
- ✓ Competitive Advantage
- ✓ Value Purpose
- ✓ International Physical Distribution



## I. Introducción

En los últimos cinco años Colombia presento un crecimiento promedio del 14,29% en las exportaciones, contando a su vez con trece acuerdos de comercio exterior, entre los más vigentes se encuentran el Tratado de Libre comercio con Estados Unidos (Año 2012), y el acuerdo comercial entre La Unión Europea (Año 2013).

Esto ha permitido a las empresas Colombianas diversificar sus mercados, ser más competitivas y eficientes, en mercados globales, obtener mayores ingresos, entre otros beneficios; que les generan valor, permitiéndoles así trascender las fronteras y ser reconocidas en el mundo. Sin embargo, aunque las empresas visionan un mercado global, al cual pueden ofrecer sus productos, no todas se encuentran preparadas para exportarlos, debido a que tienen falencias con relación a sus habilidades competitivas y de expansión, perciben altos riesgos y barreras en el mercado internacional; lo cual les impide tener éxito y perdurar en el mismo (Laureiro Martinez & Marín Melo, 2004).

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se centra en diseñar un plan exportador para la empresa Alternativas Expresión, la cual se dedica a la elaboración de artículos de expresión social tales como tarjetas de felicitación, chocolates, empaques y otros. Aunque esta organización ha tenido contacto comercial con países cercanos como Venezuela, Ecuador y Guatemala; es necesario evaluar su potencial exportador, para determinar el grado de preparación de la compañía para iniciar un plan de internacionalización, que le permita diversificar sus mercados y ser más competitiva y perdurable en el tiempo.

Por esta razón, se utilizarán diferentes metodologías que soportarán el proyecto de internacionalización tales como el modelo PESTEL que estudia el sector industria en el cual se desarrolla la empresa, analizando diferentes factores políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y económicos. Asimismo, como ya se mencionó se analizará el modelo del potencial exportador, el cual estudia variables internas de la empresa como la intención exportadora, comportamiento de expansión, habilidades competitivas, percepción de barreras de comercio exterior, y perfil del empresario.



Adicionalmente, se elaborará un plan de mejoramiento para minimizar las debilidades que presente la empresa antes del proceso de exportación y se analizará la posición de la empresa con respecto a su competencia nacional e internacional. Después de esto el siguiente paso es seleccionar los tres países a los cuales la empresa debería exportar sus productos, y finalmente se elaborará un plan de marketing internacional que tiene como soporte un trabajo de campo para el país potencial.

## II. Justificación

El estudio del plan exportador de la empresa Alternativas Expresión, se realiza con el propósito de aportar a la organización, un plan de internacionalización que le permita diseñar estrategias competitivas y rentables en el tiempo para el mercado internacional. Apoyando a su vez esfuerzos del gobierno a fin de Incrementar la oferta exportable de una de las locomotoras de desarrollo.

## III. Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un plan de internacionalización para la empresa Alternativas Expresión, de acuerdo con su potencial exportador, que le permita ser competitiva y perdurar en los mercados internacionales a través del tiempo.

### Objetivos Específicos

- ✓ Definir las ventajas competitivas de la empresa Alternativas Expresión en el mercado colombiano de la industria gráfica.
- ✓ Analizar el grado de potencial exportador de la empresa Alternativas Expresión para participar en Mercados Internacionales.
- ✓ Realizar el estudio de mercado a fin de identificar países potenciales para iniciar la internacionalización, identificando a su vez oportunidades y requerimientos de mercado en los países objeto de estudio.



- ✓ Diseñar un plan estratégico de internacionalización para la incursión de nuevos mercados por parte de la empresa Alternativa Expresión.

#### IV. Alcance

El alcance de este trabajo de investigación consiste en diseñar un plan exportador para la empresa Alternativas Expresión, el cual describa el potencial exportador de la organización, determine los principales países a los cuales la empresa debe apuntar sus esfuerzos de internacionalización en los próximos años, y sustente estrategias de internacionalización que permita obtener un acercamiento más profundo al mercado potencial.

#### V. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se tienen en cuenta las cuatro fases en las que se desarrolló el proyecto, análisis del entorno nacional, un análisis de potencial exportador, la selección de mercados potenciales para la internacionalización de la empresa Alternativas Expresión. Con base en esto se describen a continuación las herramientas metodológicas para el desarrollo del presente trabajo:

##### Modelo PESTEL

El modelo PESTEL permite analizar y evaluar distintas variables del entorno en el cual se desarrolla la empresa, estas son Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales. Esta herramienta fue desarrollada en el año 1967 por un profesor de la universidad de Harvard en su libro "Scanning the Business Environment"<sup>1</sup>, y fue conocida como ETPS por sus siglas en inglés (MindTools, 2013). Adicionalmente, el modelo permite identificar oportunidades y amenazas, lo cual facilita la toma de decisiones y la planeación de eventos futuros. Es así como el análisis PESTEL para la empresa Alternativas Expresión proporcionará elementos que ayudarán a modelar estrategias con relación a los factores del entorno de la industria gráfica a nivel nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> Radiografía del entorno empresarial

## Modelo del Potencial Exportador

El análisis del Potencial Exportador para las PYMES Colombianas se tomó con base al modelo publicado por la universidad de los Andes es un modelo publicado por la Universidad de los Andes (Laureiro Martinez & Marín Melo, 2004).

Las variables del modelo, que se resumen en cuatro matrices son:

a. Habilidades para expandir mercados.

Esta variable hace referencia al comportamiento de expansión que en el pasado tuvo la empresa, a partir del punto local en el cual se encontraba ubicada, hasta llegar a mercados regionales y nacionales en el país de origen. De esta forma, se evalúa el número de ciudades cubiertas en el mercado doméstico, el número de departamentos y el porcentaje (%) de ventas destinado para el mercado local.

Asimismo en esta variable se determina las actuales capacidades competitivas de la empresa con relación a su disponibilidad de recursos financieros, formación en aspectos de comercio exterior, adaptación de productos y desarrollo de nuevos productos.

b. Percepción de la actividad internacional

Esta variable determina el nivel de riesgo que percibe la empresa en las operaciones internacionales. De igual forma, establece la percepción acerca del impacto de la actividad internacional en el crecimiento de la empresa.

c. Perfil del Empresario

La variable describe las características del empresario tales como edad, años de estudio, habilidades en idiomas, años de vida en el exterior y raíces en el exterior.

Estas características se relacionan con la percepción de riesgo de la actividad internacional. De tal manera, que el gerente que ha tenido mayor contacto y

cercanía con actividades internacionales, presenta una percepción menor con relación al riesgo.

#### d. Intención Exportadora

Adicionalmente, se evaluará la intención exportadora del gerente de Alternativas Expresión, la cual permite observar si existe una motivación y voluntad real por parte del empresario, para comenzar un proceso exportador, a través de acciones orientadas al largo plazo que demuestren su compromiso con la internacionalización de la empresa.

En esta variable se miden cinco criterios:

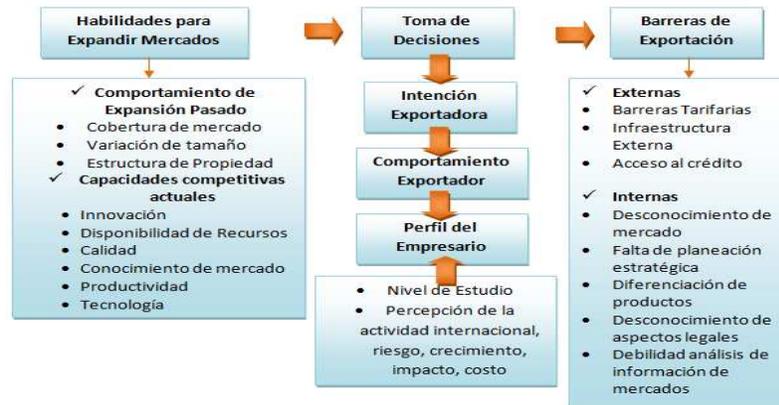
- Auto calificación de conocimiento de los mercados a los que planea exportar.
- El grado de importancia de las motivaciones proactivas que perciben los empresarios.
- El grado de riesgo percibido de la actividad internacional y la prioridad que la empresa otorga a la misma.
- El nivel de recursos que el empresario está dispuesto a destinar en la actividad internacional
- El nivel de proyección internacional de la empresa, se determina por medio de las perspectivas futuras que tenga el empresario con relación a los mercados que planea exportar.

Cabe resaltar, que para establecer el potencial exportador de la empresa, se califican cada una de las matrices y sus atributos de 1 a 5, siendo uno (1) la menor calificación y cinco (5) la mayor calificación. Luego de esto se hace un promedio ponderado de las cinco matrices y se determina el potencial exportador según la puntuación, de la siguiente manera:

- Si la empresa puntúa entre cero (0) y tres (3) se dice que tiene un potencial exportador medio-bajo, por tanto debe trabajar en aquellos atributos en los que está débil, en un tiempo determinado.

- Si la empresa puntúa entre cuatro (4) y cinco (5), se dice que su potencial exportador es alto, por tanto la empresa se debe fortalecer y mejorar continuamente en sus competencias.

**Ilustración 1 Modelo Potencial Exportador**



*Fuente:*(Laureiro Martinez & Marín Melo, 2004)

### Análisis de la Competencia

Es un estudio que se enfoca en determinar los competidores a nivel nacional e internacional, de la empresa Alternativas Expresión, de acuerdo con los registros de las exportaciones nacionales de tarjetas de felicitación por empresa.

A su vez se realizará el estudio de Manchas Blancas y negras, metodología que consiste en establecer los factores clave de la industria y determinar si la competencia los cumple satisfactoriamente o no. Los factores que la competencia no ha desarrollado se consideran oportunidades estratégicas que la empresa debería implementar.

En conclusión este análisis brinda un resumen de la posición de Alternativas Expresión en el mercado de expresión social frente a sus rivales nacionales e internacionales.

## Investigación de Mercados

Después de determinar el potencial exportador de la empresa Alternativas Expresión, se realizará el estudio de investigación de mercados, el cual se divide en cinco etapas:

a. Selección de Mercados:

Esta fase consiste en escoger once (11) países que van a ser motivo de análisis en el proceso de investigación de mercados, los cuales se determinarán de acuerdo con la participación de las exportaciones colombianas en tarjetas de felicitación hacia sus principales socios comerciales.

b. Matriz de Variables Macroeconómicas: Los países que fueron seleccionados en el punto anterior, serán evaluados de acuerdo al comportamiento de su entorno macroeconómico nacional e internacional, por lo cual se estudiarán variables como el PIB, PIB PERCAPITA, Inflación, Tasa de desempleo, Población, Exportaciones, Importaciones, Balanza Comercial, Facilidad para hacer Negocios, Cumplimiento Contractual, Devaluación, Riesgo Político y Riesgo de no Pago. Después de calificar cada país se deberán eliminar los tres países con las peores puntuaciones.

c. Matriz de Variables de Comercio Exterior: En este estudio se analizarán los países de acuerdo con el comportamiento de comercio externo para el producto seleccionado, tarjetas de felicitación. Es así como se evaluarán variables como balanza comercial del producto, Participación de las exportaciones colombianas del producto por país de destino, acuerdos internacionales, barreras técnicas, barreras arancelarias, tipo de cambio en dólares y tipo de cambio en pesos colombianos. De acuerdo con las puntuaciones, se escogerán cinco países que pasaran a la etapa de selección final.



- d. **Matriz de Selección:** En esta fase se estudian variables específicas del mercado como presencia de los principales competidores, perfil logístico, ferias de contacto empresarial, festividades y/o oportunidades de negocio, derechos de propiedad y protección de propiedad intelectual. Una vez se establezcan los resultados por país, se seleccionaran las tres mejores alternativas que representaran los futuros mercados a los cuales exportara la empresa. Estos mercados se conocen como potencial, alternativo, y contingente.

Finalmente, es importante resaltar que cada una de las variables macroeconómicas, de comercio internacional y de selección, tendrá una calificación de 1 a cinco, siendo cinco el puntaje máximo. Igualmente cada variable contara con una participación de 1-100% según su grado de importancia.

- e. **Auditoría de mercados:** consiste en la descripción de los países escogidos de acuerdo con su comportamiento macroeconómico y de comercio internacional. Igualmente se analizará el sector de expresión social y/o instruía grafica para cada país.

### Trabajo de Campo

Es un estudio teórico-práctico que consiste en analizar diferentes variables en el mercado o país potencial tales como demanda, producto, precio, canales de distribución, competencia, y distribución física internacional. Esta investigación se llevará a cabo por medio de la recolección y análisis de datos que tendrán dos tipos de fuente:

- **Fuente Primaria,** se realizaran visitas a los diferentes almacenes comerciales donde se encuentren tarjetas de felicitación y/o productos de expresión social, con el fin de obtener información acerca de las características del producto, precio del mercado, canales de distribución e información de la competencia local.
- **Fuente Secundaria,** hace referencia a la consulta de bases de datos e investigaciones que permitan obtener información acerca de la demanda, la participación de la competencia



nacional en el mercado objetivo y la distribución física internacional entre Colombia y el país de destino.

### Plan de Mejoramiento

El plan de mejoramiento es una propuesta estratégica que busca preparar a la empresa antes y durante el proceso de exportación. De esta forma, una vez se determinen los factores a mejorar según el potencial exportador de Alternativas Expresión, se plantearán soluciones que permitan minimizar y/o eliminar las debilidades que presenta la empresa.

Asimismo, se elaboraran estrategias de internacionalización relacionadas con el trabajo de campo hacia el país objetivo, las cuales buscarán que la experiencia de exportación tenga un grado de éxito mayor y brindarán beneficios tanto a la empresa como al cliente internacional. Esta ruta de mejoramiento estará demarcada por un cronograma de actividades definidas para la empresa Alternativas Expresión.

## VI. Marco Teórico

### 1. Introducción de la Empresa

#### 1.1. Historia

Alternativas Expresión, fue fundada en el año 2001 en la ciudad de Bogotá, por una pareja de esposos, Alejandro y Martha Aldana. La idea de negocio surgió porque en años anteriores, ellos trabajaban para empresas de la competencia, ofreciendo servicios de impresión. Es así como esta pareja tomo la decisión de ofrecer sus propios productos de expresión social al mercado local, por medio de un portafolio de artículos variados en formas y presentaciones. Para el año 2004, la empresa empezó a expandirse a nivel regional y hoy en día sus productos se encuentran en las ciudades más importantes del país y pueblos aledaños. Asimismo, en el año 2007 empezó a comercializar sus productos a países cercanos como Venezuela, Ecuador y Guatemala. Actualmente, la empresa se encuentra trabajando en su proceso de internacionalización con el propósito de expandir y fortalecer sus productos en nuevos mercados mundiales.

### 1.1. Misión

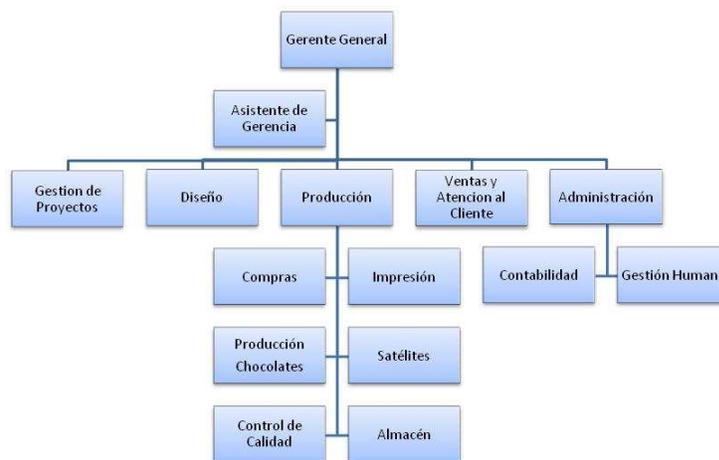
Alternativas Expresión, es una empresa de expresión social, su propósito es ayudar a los jóvenes a expresar sus sentimientos, por medio de opciones gráficas diversas. Para lograr esto contamos con procesos de producción que nos permiten ofrecer productos de calidad a precios competitivos y poseemos personal que trabaja en forma unida y activa en beneficio de nuestros clientes.

### 1.2. Visión

Alternativas Expresión en el año 2018 será reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer productos que expresan sentimientos de forma innovadora, de acuerdo con las necesidades específicas de sus clientes, las tendencias locales y mundiales. Asimismo continuaremos expandiendo nuestros productos a nivel internacional, impactando estos mercados por medio de la adaptación de la empresa a los requerimientos particulares de cada mercado.

### 1.3. Organigrama

**Ilustración 2 Organigrama Estratégico Alternativas Expresión**



*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

### 1.4. Portafolio de Productos

El portafolio de productos de la compañía está dividido en cuatro líneas chocolates, tarjetas, empaques y otros. Es importante mencionar que la empresa no registra concentración de ventas para un producto específico, sin embargo los productos con un porcentaje mayor de participación son las tarjetas de felicitación con el 34% respectivamente. A continuación se muestra un cuadro detallado con la profundidad que representa cada línea.

**Tabla 1 Portafolio de Productos**

Amplitud de la Mezcla			
Productos con chocolate			
	Chocolatinas	Cajas	Otros productos
Profundidad			
Tarjetas			
	Tarjetas por Unidad	Tarjetas por paquete	
Profundidad			
Empaques			
Papel de Regalo	Bolsas de Regalo	Cajas de Regalo	Lluvia de Sobres
			
Otros			
Llaveros	Mugs	Cojines	Carpetas
			

Fuente: Elaboración Propia ,2013.

### 1.1.1. Oferta Exportadora

El estudio de internacionalización se concentrara específicamente en las Tarjetas de Felicitación debido a que es un producto tradicional que tiene una amplia demanda en el mercado nacional e internacional y cabe resaltar que fue el producto escogido por la empresaria Martha Omaira López.

#### 1.1.1.1. Ficha Técnica

A continuación se muestra la ficha técnica del producto y sus características específicas en cuanto a diseño y materiales. Ver cuadro detallado de tarjetas de felicitación en [Anexo 1](#).

**Tabla 2 Ficha Técnica**

		<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Tarjetas de Felicitación</b>			
<b>Descripción del producto</b>		Las tarjetas de felicitación son productos de expresión social, que las personas utilizan como regalo para comunicar sus sentimientos. Este producto tiene diferentes diseños, mensajes y presentaciones según la necesidad del consumidor.	
<b>Diseño y Materiales</b>			
<b>Tarjetas Tradicionales</b>			
Elaboradas en cartulina, contienen escarcha y reflejos luminosos. Impresión a color y/o blanco y negro. Vienen acompañadas con un sobre para marcar.			
<b>Tarjetas Troqueladas</b>			
Elaboradas en cartulina con forma troquelada, contienen escarcha y reflejos luminosos. Impresión a color y/o blanco y negro. Vienen acompañadas con un sobre para marcar.			
<b>Tarjetas Sticker</b>			
Elaboradas en cartulina autoadhesiva, forma troquelada y contienen escarcha. Impresión a color.			
<b>Resumen Referencias</b>			
Descripción		Códigos	
Tarjetas por unidad			
1	Tarjeta Pendón	160-161-162	
2	Tarjeta Afiche	46	
3	Tarjeta Grande	39	
4	Tarjeta Mediana	40	
5	Tarjeta Troquelada	69-83-84	
6	Tarjeta Separador	71	
7	Cuelga tu Tarjeta	91-92-93	
8	Tarjeta Temura	116-120-140	
9	Tarjeta Cuadrada	118	
10	Tarjeta Sueños	136	
Tarjetas por paquete			
11	Tarjeta Fantasia	138	
12	Tarjeta Ilusión	148	
13	Tarjeta Blanco y Negro	178-189	
14	Tarjeta Afiche B/N	190	
15	Tarjeta Pendón B/N	199	
16	Tarjeta Sueños B/N	200	
17	Tarjeta Sticker	201-204	
10 Referencias			
31-38-79-80-98-108-11-121-176-205			

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## 2. Sector Expresión Social

La Expresión Social en Colombia, no es un sector económico definido, puesto que se relaciona con diferentes productos que sirven para dar detalles o regalos como chocolates, peluches, globos, accesorios, tarjetas etc. En esencia lo que las industrias del sector ofrecen a los consumidores es permitirles transmitir sus sentimientos a las personas que aprecian, por medio de diferentes productos.

A lo largo de la historia a nivel mundial, el producto más utilizado para expresar sentimientos es una tarjeta de felicitación, seguido por los chocolates y otros productos. Es así como los principales países que importan estos productos son Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Alemania.

Particularmente Estados Unidos, es el país donde las personas tienen por tradición regalar y coleccionar tarjetas, llamadas valentines, esta es una costumbre que data del siglo XVII proveniente de Inglaterra y Francia (A.P., 2011).

Por otra parte, aunque la producción de artículos de expresión social no tiene un sector definido, su clasificación se registra dentro de las industrias manufactureras, en el subsector industria gráfica, el cual hace referencia a la comunicación impresa en diferentes artículos como tarjetas, empaques y cajas. Esta industria es conocida con las actividades económicamente por los códigos CIU 1811 Actividades de Impresión y 1709 Fabricación de Otros Artículos de Papel y Cartón

Por lo tanto, el estudio del entorno, Análisis PESTEL, y el de la industria que se muestra a continuación, se realizaron sobre el subsector Industria Gráfica.

## 2.1. Análisis del Entorno PESTEL

### 2.1.1. Factores Políticos

En el año 2007, el gobierno Colombiano en colaboración con el sector privado formuló la Política Nacional de Competitividad (CONPES), la cual plantea una visión de largo plazo para el año 2032. Esta visión tiene por objetivo hacer que Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina y tenga un ingreso per cápita similar al de un país de ingresos medios altos.

Asimismo, la política busca que Colombia, exporte bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, tenga un clima de negocios que promueva la inversión local y extranjera, favorezca la convergencia regional, ofrezca mejores oportunidades de empleo formal, y brinde una mejor calidad de vida con menores niveles de pobreza.

Para lograr esta meta el gobierno propone cinco estrategias, (1) desarrollar sectores de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomentar la ciencia, tecnología e innovación, (5) condiciones del entorno y bienes transversales.

#### **Ilustración 3 Visión Colombia 2032.**



Fuente: (República de Colombia, 2013)

En consecuencia a esta política, el gobierno a través del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, creó el programa de Transformación Productiva (MCIT, 2011), el cual tiene como

propósito impulsar y estimular el desarrollo de sectores colombianos de clase mundial. En total hay 12 sectores, en los cuales se incluye el sector de la industria gráfica, para el cual se proyecta el reconocimiento regional e internacional, por medio del desarrollo de tres estrategias diversificación de mercados, diversificación de productos y diversificación de servicios.

Este sector es considerado de clase mundial debido a que Colombia es el segundo país exportador de Latinoamérica para esta industria. Asimismo las diferentes tendencias que se presentan en el sector como print on demand, Offshoring, digitalización del contenido, elaboración de productos ambientales, entre otras; permiten a las empresas del sector trabajar en nuevas estrategias para atraer nuevos clientes en el mercado global.

Es así como la empresa Alternativas expresión puede emplear algunas tendencias que se están presentando en el sector de la industria gráfica, como personalización (co-creación) que consiste en crear productos con la ayuda del consumidor de acuerdo a sus necesidades específicas; digitalización, consiste en la creación de productos y servicios digitales que permitan una mayor interacción del consumidor con la empresa por medio de internet o las redes sociales; y elaboración de productos con materiales reciclados que resultan amigables con el medio ambiente.

Asimismo, la empresa puede hacer uso de las tres estrategias a largo plazo que plantea el gobierno para su proceso de internacionalización, diversificación de mercados, diversificación de productos, y diversificación de servicios; estas estrategias se muestran con mayor detalle en el [Anexo 2](#).

En conclusión, los factores políticos que apoyan el desarrollo de la industria gráfica son positivos para la empresa Alternativas Expresión debido a que facilitan el acceso a nuevos mercados a través de diversas estrategias de internacionalización y la fabricación de productos de talla mundial.

### 2.1.1.1. Acuerdos Internacionales

El gobierno actual ha establecido relaciones comerciales con distintos mercados internacionales. En los últimos dos años, Colombia firmo acuerdos de libre comercio con Estados Unidos<sup>2</sup> y la Unión Europea<sup>3</sup>. Adicionalmente, el país cuenta con tratados de libre comercio con México, Canadá, Chile, Suiza, Liechtenstein; acuerdos de complementación económica con Cuba, CARICOM<sup>4</sup> y MERCOSUR<sup>5</sup>; y acuerdos de alcance parcial con Venezuela y Nicaragua.

Asimismo, Colombia es miembro activo de la Comunidad Andina, CAN<sup>6</sup>, este acuerdo es Unión Aduanera imperfecta, porque aunque existe una zona de libre comercio, los aranceles no se cobran de forma común, dado que se aplican excepciones en algunos casos.

Por otra parte, el país tiene acuerdos suscritos con Corea, Costa Rica, Israel y Panamá; adicionalmente el gobierno está realizando negociaciones en curso con los siguientes países, Turquía, Japón, y Alianza del pacífico<sup>7</sup>. (MCIT, 2013)

Es necesario mencionar que los acuerdos internacionales benefician la industria gráfica porque las empresas pagan impuestos de entrada más bajos y en la mayoría de los casos los aranceles son del 0%. De esta forma, las empresas tienen incentivos positivos para exportar sus productos a nuevos mercados internacionales y minimizar la problemática de competencia nacional que se presenta por la alta concentración de empresas que se dedican a la misma actividad económica. Por consiguiente, para el caso de Alternativas Expresión, los tratados de libre comercio le posibilitan la entrada a países como Estados Unidos, Perú, Venezuela, Ecuador, La Unión Europea con el cero 0% para el caso de las tarjetas de felicitación; sin embargo, en los países

---

<sup>2</sup> TLC Estados Unidos- Colombia, entro en vigencia el 15 de mayo de 2012.

<sup>3</sup>Acuerdo comercial entre La Unión Europea, Colombia y Perú. Aplicación provisional al acuerdo, 1 de Agosto de 2013.

<sup>4</sup>CARICOM, Constituye los países de la Comunidad del Caribe, los cuales son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

<sup>5</sup>MERCOSUR, Mercado Común del Sur, hacen parte los siguientes países miembros Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

<sup>6</sup>CAN, Comunidad Andina, sus países miembros son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

<sup>7</sup>Alianza del pacifico, Acuerdo en curso entre Colombia, Chile, México y Perú.

centroamericanos con los cuales no se ha firmado un TLC como Panamá y Costa Rica, el arancel es del 14,29% y el 14% respectivamente.

En conclusión, los acuerdos internacionales benefician la empresa al reducir los costos logísticos debido a que no se pagan aranceles y los precios de los productos son más competitivos para el país de destino.

### 2.1.2. Factores Sociales

A nivel internacional, las personas celebran ocasiones especiales, para expresar sus sentimientos a sus seres queridos, algunas fechas están oficialmente reconocidas por la Organización de Naciones Unidas y otras por instituciones gubernamentales que apoyan y promueven estos eventos con el fin de fortalecer el consumo y comercio interno, para el caso de Colombia la entidad encargada es FENALCO. Ver [Anexo 3](#).

Estas celebraciones son consideradas como un factor positivo para la empresa Alternativas Expresión porque aumentan la demanda de productos de expresión social. Por ejemplo, La Embajada Americana publicó un artículo “*El día de San Valentín en Estados Unidos*” en donde menciona que él envió de tarjetas de felicitación a familiares y amigos es una actividad tradicional de esa fecha y son los regalos más comunes entre adultos y jóvenes (Embajada de Estados Unidos, 2012). Por consiguiente, las temporadas internacionales son oportunidades que incrementarían las ventas de la compañía en mercados externos.

### 2.1.3. Factores Tecnológicos

De acuerdo con el estudio del sector de la industria gráfica en Colombia, realizado por el programa del gobierno, (Transformación Productiva, 2009), sostiene que la industria y sus subsectores se enfrentan ante la tendencia mundial, *Digitalización del Contenido*, la cual reemplaza la impresión gráfica en papel por impresión digital.

Asimismo, el surgimiento de las aplicaciones (Apps) móviles, hace que las personas descubran nuevas formas de consumir productos y servicios, fácilmente. En consecuencia a las Apps, se

origina una nueva tendencia *Newism*<sup>8</sup> (Trendwatching, 2012), que motiva a los consumidores a demandar bienes mejorados, que tengan un valor adicional que antes ellos no percibían.

Es así como, los factores tecnológicos en esta industria están directamente relacionados con las nuevas tendencias de consumo mundial, de tal manera que la industria debe trabajar constantemente en procesos de innovación que le permitan desarrollar nuevos servicios conexos a estas tendencias. De esta forma, la tendencia de digitalización y aplicaciones móviles puede ser considerado como una amenaza para la empresa Alternativas Expresión dado a que se reemplaza el consumo de papel impreso por contenido digital; sin embargo se podría convertir en una oportunidad para la empresa, al permitirle desarrollar productos nuevos que sigan las preferencias de los consumidores.

Por otra parte, Colombia posee una desventaja comparativa en cuanto a tecnología con otros países, porque la maquinaria que la industria utiliza es obsoleta y solo el 10% de la maquinaria importada es nueva; no obstante se generan mayores desperdicios de papel con la maquinaria antigua (Transformación Productiva, 2009). Por esta razón, es importante que la empresa Alternativas Expresión cuente con maquinaria que le permita tener procesos de producción competitivos en relación con los otros oferentes del mercado externo.

#### 2.1.4. Factores de Medio ambiente

Actualmente, a nivel mundial la tendencia “Green Consumption” o consumo verde ha crecido fuertemente durante los últimos años, de esta forma Estados Unidos entre el 2009 y el 2010 logro un crecimiento del 73% en productos ambientales (Terrachoice, 2010). Es así como, esta tendencia invita a los consumidores a adquirir productos biodegradables y reciclables, con el propósito de lograr un compromiso y respeto por el medio ambiente.

Asimismo, la industria gráfica tiene un fuerte vínculo con la implementación de tecnologías ecológicas en sus sistemas de impresión, en cuanto a las tintas se pueden encontrar tres tipos (EFI, 2010): secado en agua, secado por energía ó radiación UV, y pastas; el papel ecológico que la industria utiliza comúnmente se llama artesanal o reciclado (Lockie, 2002), él cual se elabora con las pulpas de papel periódico, fotocopia y revista. En consecuencia, este factor de

---

<sup>8</sup>Newism, tendencia lanzada en 2012, por la firma de investigación Trendwatching.

consumo de productos ambientales puede ser considerado como una oportunidad para la empresa, dado a que esta podría desarrollar productos con materiales reciclados amigables con el medio ambiente que suplan la nueva tendencia que siguen algunos consumidores internacionales.

### 2.1.5. Factores Legales

El sector de la industria gráfica en Colombia presenta una alta informalidad, debido a que aproximadamente el 50%, de las 9000 empresas existentes no están constituidas formalmente y no pagan prestaciones sociales a sus empleados. Asimismo, la informalidad de estas empresas se relaciona con violaciones de copyright y falsificación. (Transformación Productiva, 2009)

Para combatir la piratería y la copia, el gobierno cuenta con la Superintendencia de Industria y Comercio, esta institución tiene como propósito proteger la industria en materia de marcas, lemas, nombres, enseñas comerciales, y patentes.

De esta manera, las empresas formalmente constituidas, pueden registrar sus marcas o invenciones ante esta entidad, para tener así el derecho exclusivo e impedir a terceros que comercialicen productos idénticos o similares; asimismo, previene que los consumidores no se confundan, adquieran el producto real y no una imitación (SIC, 2013).

Adicionalmente, a nivel mundial existe una organización encargada de proteger la propiedad intelectual a través de sistemas internacionales que permiten presentar una única solicitud que se extiende a diferentes países. Esta entidad es la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la cual administra tres sistemas diferentes (OMPI, 2013):

- Protección Internacional de Invenciones
- Protección Internacional de Marcas a través de *Sistema de Madrid*.
- Protección internacional de los dibujos y modelos industriales, a través del arreglo de La Haya.

Por otra parte, es necesario mencionar que a nivel nacional la empresa Alternativas Expresión ya cuenta con el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Sin embargo, para incursionar en el mercado internacional, la empresa deberá proteger su marca y diseños ante

la OMPI. En conclusión, este factor legal es importante para la empresa porque prohíbe a terceros copiar los productos de la organización y de forma indirecta soporta la fidelización del consumidor a la marca Alternativas Expresión.

#### 2.1.6. Factores Económicos

El subsector de la industria gráfica hace parte del sector manufacturero, es así como de acuerdo con el DANE se registran dos actividades principales que componen este subsector como la fabricación de papel y cartón, productos de papel y cartón, y las actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones. Estas actividades representaron el 0,67% del Producto Interno Bruto Nacional en el año 2012.

De igual forma, las actividades de fabricación de papel y cartón, han presentado desaceleraciones económicas especialmente para los períodos comprendidos entre los años 2010 y 2012, en donde su punto máximo fue del -12,12% (2010-2009) y el mínimo -0,32% (2012-2011). A continuación se muestra la grafica correspondiente a las variaciones económicas de esta actividad. Ve [Anexo 5.1](#). Para el caso de las actividades de edición e impresión se han presentado incrementos económicos donde el punto máximo fue del 6,07% (2011-2010) y el punto mínimo fue del -0,81% (2012-2011). A continuación se muestran las variaciones económicas de esta actividad. Ver [Anexo 5.2](#).

Por otra parte, a nivel de comercio internacional, aunque este subsector intento recuperarse después de la recesion economica mundial en un 6,07% para el periodo 2011-2010; en el ultimo año 2012 presento un decrecimiento del -11,53% con respecto al año anterior. Ver [Anexo 5.3](#). Asimismo, las importaciones de la industria gráfica presentaron incrementos en los años posteriores a la recesión económica con un punto máximo para el año 2011 del 13% en comparación con el año anterior. No obstante en el año 2012 las importaciones del subsector descendieron en un -7,78%. Ver [Anexo 5.4](#).

Además es importantate detallar que las exportaciones mundiales presentan una participacion mayor de países como Estados Unidos, Alemania, Reinos Unido y China, los cuales registran porcentajes del 12,80%, 12,10%, 9,50% y 7,80% respectivamente. Adicionalmente, alrededor del

70% de las exportaciones mundiales del subsector se concentran en diez países como se muestra en el siguiente gráfico.

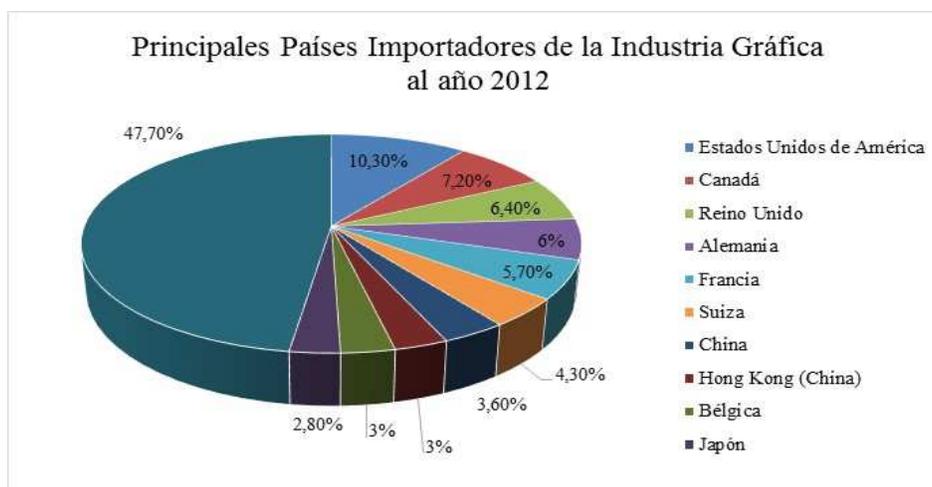
#### Ilustración 4 Principales Países Exportadores de la Industria Gráfica/ año 2012



Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (Trade Map, 2012a)

A diferencia de las exportaciones mundiales, las importaciones presentan participaciones homogéneas entre países, lo cual significa que los países con mayores registros de importación en la industria gráfica, no tienen una participación superior al 52%. A continuación se puede observar la gráfica con los principales países importadores en el año 2012.

#### Ilustración 5 Principales Países Importadores de la Industria Gráfica/ año 2012



Fuente: Elaboración propia, 2013. Datos tomados de (Trade Map, 2012a)

En conclusión, a pesar de la recesión económica mundial (2008-2009), la industria se ha intentado recuperar entre el periodo 2010-2011, mostrando crecimientos positivos del 10,42% (exportaciones) y del 23% (importaciones). En consecuencia, la situación económica de la industria gráfica afecta de manera negativa a la empresa Alternativas Expresión porque no se han presentado crecimientos consecutivos entre periodos que permitan proyectar una oferta y demanda mundial estable.

### 2.1.7. Conclusiones Análisis PESTEL

La industria gráfica ha presentado cambios importantes a nivel nacional e internacional, en los diferentes aspectos que componen el análisis PESTEL. Es así como la industria está catalogada dentro de los sectores de clase mundial del programa Transformación Productiva, el cual busca apoyar la política de apertura comercial y competitividad del gobierno. A su vez esta política ha permitido firmar acuerdos de libre comercio con nuevas economías como Estados Unidos y La Unión Europea, con el propósito de incrementar las exportaciones y atraer inversión extranjera para diferentes sectores de la economía nacional.

Económicamente, la industria se vio afectada por la recesión mundial en el año 2008, presentando crecimientos negativos para este periodo a nivel nacional e internacional; no obstante, entre el periodo 2010-2011 presentaron incrementos nacionales del 6%, e internacionales del 10,42% y 13% para las exportaciones e importaciones respectivamente.

A nivel tecnológico, la demanda de la industria ha desplazado su consumo de papel gráfico hacia productos digitales como aplicaciones móviles (Apps) y de acuerdo con la nueva tendencia ambiental *Green Consumption*, los consumidores están buscando productos impresos amigables con el medio ambiente.

Por otra parte, en términos legales aunque el país cuenta con la Superintendencia de Industria y Comercio para proteger las marcas y patentes, la industria gráfica presenta inconvenientes de falsificación de marcas y violaciones de copyright, debido a la problemática de informalidad empresarial que se presenta en el subsector.

En resumen, el análisis PESTEL identificó las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa Alternativas Expresión con relación a los diferentes hechos políticos, sociales,

tecnológicos, ambientales, legales, y económicos que se relacionan con la industria gráfica. Por consiguiente, la organización deberá tomar medidas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y minimicen las amenazas que existen en el subsector.

## 2.2. Aspectos de la Industria

### 2.2.1. Estructura de la Industria

De acuerdo con el programa de transformación productiva, la industria gráfica esta compuesta principalmente por micro y pequeñas empresas, 9000, seguidas por 214 empresas medianas y tan solo 20 empresas grandes. Sin embargo, la distribución de los ingresos no es en la misma proporción, dado que se presenta el efecto Pareto, es decir el 0,2% de las empresas de la industria recibe más del 80% de los ingresos, promedio US\$40 millones.

Esta industria se divide en tres líneas de productos, editoriales, publicitarios, y comerciales (CCB, 2011). Para el caso de los productos de expresión social como las tarjetas y los empaques, estan clasificados en la línea editorial. Ver [Anexo 4](#). Asimismo, la producción y comercialización de estos productos se hace por temporadas, de acuerdo con la celebración que se este realizando en el momento.

La industria gráfica, en el ambito de la expresión social, es un mercado en madurez, tanto a nivel nacional como internacional, y muy competitivo, porque existen muchos productores que ofrecen un portafolio de productos similares a precios homogeneos. No obstante, es necesario que la industria comience aplicar estrategias de innovación que permita a las empresas diferenciarse en el mercado con nuevos productos o servicios acordes con las tendencias se describen a continuación.

### 2.2.2. Cadena de Valor de la Industria Gráfica

La cadena de valor tradicional de la industria gráfica, comienza con la producción de pulpa, la producción de papel y cartón, seguido por la comunicación gráfica y la comercialización.

#### Ilustración 1. Cadena de Valor de la Industria Gráfica



Fuente: Elaboración Propia, 2013, Datos Tomados de (Transformación Productiva, 2009)

Sin embargo, debido a la tendencia, digitalización del contenido, la cadena de valor cambia, porque el papel se reemplaza por medios digitales y tan solo queda la comunicación gráfica y la comercialización.

### 2.2.3. Tendencias (Transformación Productiva, 2009)

#### a. Print of demand

La impresión de los productos se realiza justo a tiempo, es decir que las empresas imprimen sus productos de acuerdo con la venta real de los mismos, por lo tanto se requiere menores tiempos de entrega y menor nivel de inventarios.

#### b. Offshoring

Hace referencia a que las actividades de la industria se trasladan a países donde los costos de diseño y producción son menores.

c. Digitalización del contenido

La impresión se realiza por medios digitales porque es un medio económico, la demanda de estos productos es cada vez mayor porque las personas tienen acceso a productos tecnológicos como los smartphones y las tabletas, lo anterior reduce la demanda de medios impresos.

d. Conciencia ambiental

Los consumidores están demandando productos amigables con el medio ambiente, que sean reciclables, biodegradables, y de bajo consumo de recursos.

e. Diferenciación

Demanda de productos innovadores, desarrollados en colaboración con el productor y los clientes.

f. Servicios adicionales a impresión

Los clientes demandan servicios diferentes a la impresión, puesto que la calidad de la misma ya no es un valor adicional sino un elemento básico, por lo tanto es necesario crear servicios con valor agregado.

#### 2.2.4. Barreras

a. Economías de Escala

La tendencia del offshoring, hace que la producción se desplace a países donde los costos de diseño e impresión son más baratos.

b. Costos de materias primas

La materia prima más importante en la industria de la comunicación gráfica es el papel, debido a que en Colombia la producción de este insumo es escasa, se requiere importarlo. Lo cual implica que las empresas tienen que asumir costos tributarios,

arancel 15%, y costos logísticos, relacionados con el transporte que son altos por la falta de infraestructura .

#### c. Rezago Tecnológico

Las empresas de la industria tienen maquinaria poco competitiva, que genera desperdicios de papel, se estima que tan solo el 10% de la maquinaria importada es nueva.

#### d. Baja Inversión Extranjera Directa

El país recibe entre US 2 y US 7 millones en I.E.D anual a diferencia de otros países americanos que reciben más de US 50 millones como Brasil, Canadá y Estados Unidos.

### 2.2.5. Amenazas

Las principales amenazas que se presentan en la industria gráfica son:

Comoditización de la impresión, se origina porque la producción se desplaza a países con menores costos, asimismo, la industria colombiana no cuenta con servicios de valor agregado que permitan diferenciar las empresas de la competencia internacional.

Baja productividad de la industria nacional en comparación tan solo es del 26% por empleado en comparación con países como Estados Unidos donde la productividad relativa es del 100%.

La informalidad de las empresas de la industria que no están legalmente constituidas, representan una amenaza porque compiten deslealmente con precios bajos, sus costos son inferiores y algunas violan los derechos de propiedad intelectual.

Bajo consumo de productos impresos en papel, debido a la tendencia de digitalización, la demanda se está desplazando hacia servicios tecnológicos como tarjetas electrónicas, e-cards, y aplicaciones para móviles.

## 2.2.6. Oportunidades

Las tendencias de consumo actuales representan una oportunidad, porque permiten a la industria realizar procesos, productos y servicios innovadores con valor agregado para el cliente. De esta manera las principales tendencias aplicables a los productos de expresión social son:

felicitación, avaladas por una marca y un diseño diferenciador a los que existen actualmente en el mercado.

Green Consumption, se pueden elaborar tarjetas y empaques en papeles artesanales amigables con el medio ambiente, que satisfagan la demanda actual de estos productos.

Print of demand, imprimir de acuerdo a la demanda, reduce los costos de inventarios y garantiza que lo que se produce es realmente lo que se vende.

Diferenciación, diseñar productos asociados con un concepto de marca que tenga un reconocimiento a largo plazo por los consumidores, debido a que los productos de expresión social que existen actualmente en el mercado no son diferenciados y no se asocian a una marca reconocida, por lo tanto los consumidores cambian de productor de tarjetas fácilmente.

Por otro lado, la política del gobierno con relación a la apertura de mercados internacionales, es una oportunidad para comercializar productos de expresión social en otros países según las costumbres locales de los mismos, puesto que los acuerdos de integración económica internacional dan beneficios arancelarios y facilitan la entrada a los países destino.

### 3. Análisis del Potencial Exportador

A continuación se presentará el análisis del potencial exportador, elaborado con base a la encuesta provista en el [Anexo 5.1](#).

#### 3.1. Intención Exportadora

La intención exportadora de la empresa se describe en un balance de motivaciones proactivas y reactivas. Es así como de acuerdo con su plan estratégico, la compañía busca incrementar su nivel de economías de escala, por medio de un volumen superior en las ventas externas. Asimismo, la empresa proyecta establecer contactos en el exterior con relaciones perdurables de largo plazo, lo cual facilitara la penetración de productos en el mercado internacional. Aunque estas variables proactivas muestran un alto interés de la empresa para ingresar en mercados externos, el empresario se ve influenciado de forma reactiva por distintitos factores del entorno como pedidos no buscados, oportunidades de mercados y acuerdos externos. Esto se debe principalmente porque las exportaciones que la empresa ha realizado son a través de clientes que contactan la compañía y generalmente estas se realizan en el punto de fábrica (Ex Works), por lo tanto la empresa no refleja un proceso de exportación directo en el mercado internacional. Adicionalmente, la compañía no presenta inversión de recursos en planes de internacionalización y desde el inicio de su primera exportación en el año 2007, no estableció perspectivas definidas en el área internacional para los 3 años siguientes. Por lo tanto, la organización no cuenta con un departamento que dé seguimiento a clientes internacionales y le permita fijar metas de exportación.

Por otra parte, la empresaria visualiza la plaza nacional como un mercado amplio, porque este ya está consolidado y representa el 99% de las ventas, mientras que la plaza internacional es un mercado que está en desarrollo; por lo cual la empresaria no estima que las ventas internacionales son las que más contribuirán con los ingresos de la compañía. Sin embargo, cabe resaltar que la empresaria no percibe un alto riesgo en el mercado internacional y que visualiza en él una oportunidad para aumentar las operaciones comerciales de la empresa en nuevas plazas. Por consiguiente, la calificación de la intención exportadora de la organización es 4 con base al análisis descrito anteriormente. Ver [Anexo 5.2](#).

## 3.2. Potencial Exportador

### 3.2.1. Comportamiento de Expansión

Alternativas Expresión cuenta con una excelente cobertura de mercados puesto que no solamente comercializa sus productos en las ciudades principales del país, sino que también en otras ciudades y pueblos aledaños, para un total de 18 ciudades atendidas. Es así como la participación de las ventas no locales es del 57% sobre las ventas totales de la empresa.

Por otra parte la variación del tamaño de la empresa ha aumentado principalmente con relación a los activos que ha adquirido la compañía en tecnología y ampliación de la planta, en un porcentaje del 6,69%. Con relación a las ventas, la empresa presentó un decrecimiento del -12,52% en el periodo 2012-2011; sin embargo en el presente año 2013, la empresa ha presentado una recuperación baja del 2,44% con respecto al año 2012. Esto se debe por causa de la entrada de nuevos competidores al mercado, los cuales ofrecen productos de baja calidad a un precio cercano al costo de producción. Asimismo, la empresa cuenta con un número de 26 empleados fijos y 24 dentro de este grupo se encuentran satélites, algunos vendedores y personal que trabaja en temporadas especiales. El personal fijo ha presentado una variación del -18,75%.

Con respecto a la estructura de propiedad de la empresa, esta es Unipersonal de régimen común, es así como la persona jurídica que aparece registrada en La Cámara de Comercio de Bogotá, es la Señora Martha López, representante legal y gerente general. De esta forma la organización no cuenta con una junta directiva y las decisiones se toman de forma centralizada.

Por consiguiente, a pesar de que la empresa cuenta con una cobertura de mercado excelente y una variación de tamaño sobresaliente, su estructura de propiedad centralizada hace que la compañía tenga una calificación media baja del 3,79/5, con respecto a su comportamiento de expansión. Ver [Anexo 5.3](#).

### 3.2.2. Habilidades Competitivas

En el transcurso de los años la compañía ha desarrollado y fortalecido sus habilidades competitivas en el mercado nacional, especialmente en los aspectos de innovación tecnológica y productividad. De esta manera, la empresa desarrolla en promedio 35 productos nuevos al año, no presenta concentración en las ventas en una sola línea de producto y cuenta con una capacidad productiva eficiente, es así como no depende de terceros en el proceso de producción. Sin embargo, debido a que las ventas han bajado, la variación de la capacidad de producción presenta un crecimiento inferior en 1.2%. Con respecto a la calidad de sus productos a pesar de que la empresa no tiene certificación ISO 9000, si cuenta con un área encargada de evaluar la calidad de los productos, adicionalmente la empresa está certificada por el registro *Invima* en el proceso de producción de chocolates y realiza permanentemente encuestas de satisfacción al cliente como parte de su servicio postventa. Asimismo, la organización tiene tres canales intermediarios, los cuales son distribuidores mayorista, distribuidores detallistas y ventas por internet. Por otro lado, aunque la empresa cuenta con un área financiera estable, un departamento de ventas y atención al cliente, no posee personal calificado en mercadeo y en formación de comercio exterior. Por consiguiente, la empresa no tiene suficientes conocimientos relacionados con el mercado internacional.

En conclusión, debido a su capacidad competitiva en diversificación de canales, productividad y tecnología, la empresa obtuvo una calificación media-alta de 4,26 en esta variable. No obstante debe trabajar en fortalecer el área de mercadeo, específicamente en la formación de mercados internacionales. Ver [Anexo 5.4](#).

### 3.2.3. Percepción de Barreras

Las principales barreras internas analizadas por el empresario para ingresar al mercado internacional se relacionan con el desconocimiento del mercado y los aspectos legales, lo cual se explica por la carencia de la empresa en aspectos de comercio exterior. Con relación a las barreras externas el empresario visualiza las tasas arancelaria como un impedimento para entrar a nuevos mercados con precios competitivos. Finalmente, el empresario ve como una oportunidad el desarrollo de un plan estratégico que le permita exportar sus productos de forma

diferenciadora. De acuerdo con la información detallada anteriormente, la calificación de esta variable es media-baja 3,63. Ver [Anexo 5.5](#).

#### 3.2.4. Perfil del Empresario

La gerente general y fundadora Martha López tiene una experiencia de 30 años en el sector de expresión social y cuenta con un título técnico en contabilidad. Con respecto a su visión en el área internacional, no percibe que las actividades internacionales son las que más contribuirán con el desarrollo de la empresa, es así como afirma que el mercado internacional está en desarrollo y no es un mercado consolidado como el nacional. Asimismo, considera que las exportaciones futuras le ayudaran a desarrollar mayores economías de escala en la empresa y no considera que sean de alto riesgo. En conclusión, debido a la experiencia y conocimiento del sector, la calificación es de 4,17 media- alta para esta variable. Ver [Anexo 5.6](#).

#### 3.2.5. Conclusión Medición Potencial Exportador

El potencial exportador que obtuvo Alternativas Expresión es Medio con una calificación de 3.9, porque aunque la empresa posee una cobertura de mercados excelente y habilidades competitivas en productividad y tecnología; a su vez, presenta desventajas como motivaciones reactivas frente al mercado externo, posee una estructura centralizada, y barreras en cuanto a su desconocimiento y falta de personal capacitado en mercados internacionales. Ver [Anexo 5.7](#).

#### 3.2.6. Debilidades y Fortalezas

A continuación se mostraran las fortalezas y debilidades que muestran los resultados del análisis del modelo del potencial exportador para Alternativas Expresión.

#### Intención Exportadora

##### Fortalezas

- ✓ Motivaciones proactivas con relación a la planeación estratégica, economías de escala y contactos en el exterior.
- ✓ La empresa no percibe que las actividades internacionales son de alto riesgo. La empresa no percibe que las actividades internacionales son de alto riesgo.



- ✓ Asignación de recursos en innovación.

#### Debilidades

- Motivaciones reactivas pedidos no buscados, oportunidades de mercados y acuerdos.
- Falta de asignación de recursos en mercados internacionales.
- Falta de perspectivas definidas a largo plazo en cuanto a ventas internacionales.

#### Comportamiento de Expansión

##### Fortalezas

- ✓ La empresa cuenta con una cobertura de mercado excelente en 18 ciudades, además de pueblos aledaños.
- ✓ No posee concentración de ventas locales sobre las ventas totales.
- ✓ Presenta aumentos positivos en la variación de los activos, especialmente en maquinaria y equipo.

##### Debilidades

- En los últimos dos años las ventas de la compañía han disminuido por la entrada de nuevos competidores al mercado que ofrecen productos al costo de producción
- La variación del número de empleados ha presentado un decrecimiento del -18.7%.
- La empresa cuenta con una estructura de propiedad centralizada y no posee junta directiva.

#### Habilidades Competitivas

##### Fortalezas

- ✓ No tiene concentración de ventas en una sola línea de producto.
- ✓ Produce más de 25 productos al año.
- ✓ Canales de distribución variados.
- ✓ Disponibilidad de recursos financieros para iniciar el proceso de exportación.
- ✓ Existe un departamento de ventas y atención al cliente.



- ✓ Dispone de un dpto. de calidad que gestiona la misma en los productos que se entregan al consumidor.
- ✓ Realiza encuestas al cliente para conocer el grado de satisfacción de sus productos y servicios.
- ✓ El porcentaje de productos devueltos es bajo.
- ✓ La empresa cuenta con sistemas de información ERP que facilitan conocimiento del mercado.
- ✓ La empresa cuenta con una capacidad productiva amplia y eficiente.
- ✓ Cuenta con maquinaria y equipo de alta tecnología.

#### Debilidades

- Los diseños de los productos que maneja la compañía son similares a la competencia y no existe diferenciación de mercado.
- La empresa no cuenta con personal calificado en mercadeo y comercio exterior.
- La empresa no cuenta con certificaciones de calidad.
- El conocimiento de mercados internacionales es bajo.

#### Percepción de Barreras

##### Fortalezas

- ✓ Estructura de planeación estratégica
- ✓ Análisis de información de mercados.
- ✓ La empresa no percibe como barrera el acceso al crédito porque cuenta con historial crediticio en Bancoldex.

##### Debilidades

- Desconocimiento de mercados internacionales
- Desconocimiento en aspectos legales en comercio exterior
- La empresa percibe como barrera las tasas arancelarias de los países, puesto que impactan la utilidad por producto.
- Diferenciación de productos con relación a la competencia

## Perfil del Empresario

### Fortalezas

- ✓ Más de 30 años de experiencia y conocimiento del mercado.
- ✓ No percibe que la actividad internacional sea de alto riesgo y cree que aportara mejores economías de escala.

### Debilidades

- No percibe que las exportaciones contaran con una mayor participación sobre las ventas totales.

## 4. Análisis de la Competencia

La competencia directa de la empresa Alternativas Expresión a nivel nacional son aquellas organizaciones Colombianas que se dedican a la producción, comercialización y exportación de tarjetas de felicitación. Por el contrario a nivel internacional se consideran competencia las compañías que producen tarjetas de felicitación en el país de destino para el cual Alternativas Expresión proyecta exportar sus productos.

### 4.1. Competencia Nacional

Actualmente las principales empresas colombianas productoras y exportadoras de productos de expresión social, de acuerdo con los datos de exportación publicados en la plataforma BACEX para el año 2012, las exportaciones totales de tarjetas de felicitación fueron de US\$2.013.082,70 millones de dólares, que se distribuyen principalmente en tres empresas Tarjecolsa S.A, Tarjetas Exclusivas Muñoz, y ZEA Diseño S.A, con participaciones del 21,18% 20,90% y 6,78% respectivamente.

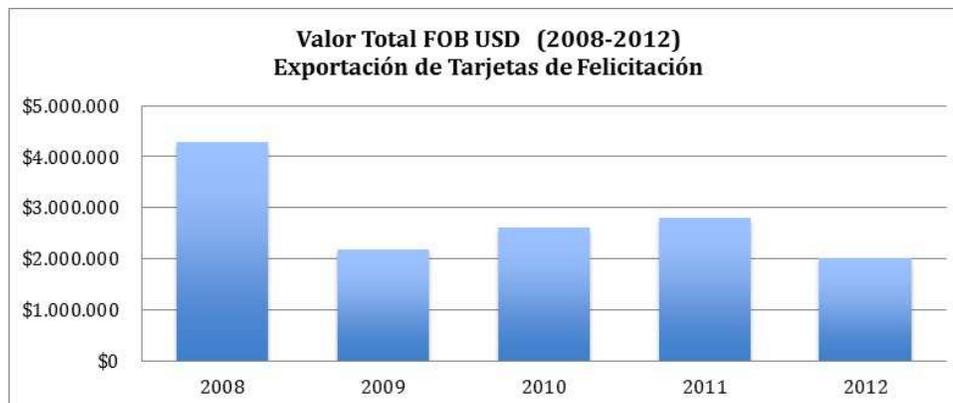
## Ilustración 6 Participación de las Exportaciones Tarjetas de Felicitación por Empresa/Año 2012



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

Durante los cinco últimos años las exportaciones de tarjetas de felicitación se han reducido a la mitad, debido a que en el año 2008 se exportaba a precios FOB USD \$ 4.286.336 comparado con el año 2012 USD \$ 2.013.083. Lo anterior se puede observar en la siguiente gráfica de exportaciones para los periodos 2008-2012.

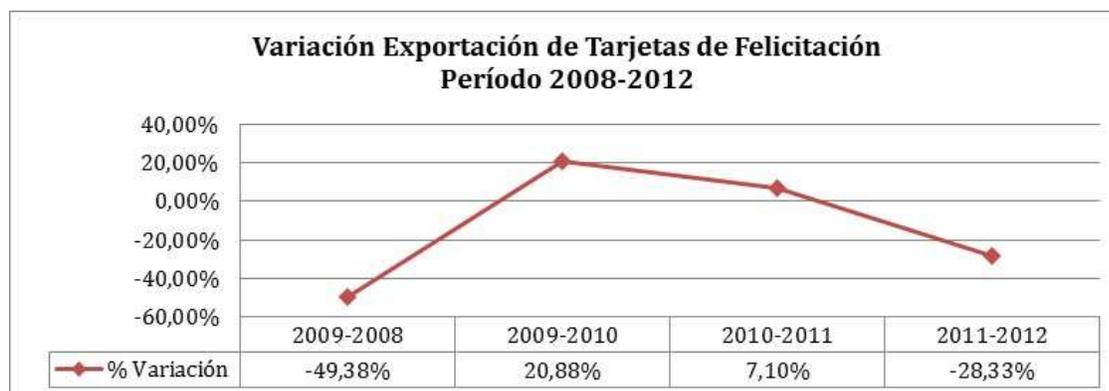
## Ilustración 7 Valor Total de las Exportaciones a Precios FOB Años 2008- 2012



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

Asimismo, a pesar de que las ventas de tarjetas al exterior han presentado crecimientos positivos para los años 2010 y 2011, estas han disminuido en el último año en un -28,33%, como se muestra en la ilustración 18.

### Ilustración 8 Variación de las Exportaciones de Tarjetas de Felicitación 2008-2012



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

Por otra parte, a continuación se describen las principales empresas colombianas productoras y comercializadoras de tarjetas de expresión social.

#### 4.1.1. Empresas Líderes en la Industria Nacional

- TARJECOLSA S.A

Empresa ubicada en el departamento de Risaralda, lleva aproximadamente 20 años en el mercado, tiene la mayor participación de ventas al exterior en la partida arancelaria de tarjetas de felicitación, 49.09.00.00.00, con exportaciones totales de USD \$426,401.84 millones a precios FOB para el año 2012.



Su oferta de mercado se divide en tres líneas de productos, marca propia Tarjecolsa, y dos líneas en representación de la marca inglesa Simón Elvin, Sentimientos Clásicos y Planet Happy, línea juvenil. (Tarjecolsa)

- Tarjetas Exclusivas Muñoz<sup>9</sup>

Empresa ubicada en Cali-Valle del Cauca, cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de expresión social. Actualmente tiene tres líneas de tarjetas espiritual (Agua Viva), clásica (Toda Ocasión) y juvenil “OK”.



Asimismo, la empresa exporta sus productos en países centroamericanos y suramericanos, el registro de sus exportaciones para el año 2012 a precios FOB es USD \$420,830.28.

- ZEA Diseño S.A<sup>10</sup>

Empresa ubicada en el departamento de Antioquia, fundada en el año 1986, es la segunda empresa con mayor volumen de exportaciones de productos de expresión social, con exportaciones a precios FOB de USD\$ 136.552.62 millones de dólares (2012).



Se caracteriza en el mercado por ofrecer diferentes productos de expresión social poco tradicionales, como accesorios, lámparas, relojes, papeleras, cosméticos, espejos etc. De igual forma, es la única empresa que vende sus productos al consumidor final por medio de Internet.

- Love Collection S.A

Empresa dedicada a la producción de artículos de expresión social con énfasis espiritual. Tienen presencia a nivel internacional en países de Centro América, Suramérica y Norte América. El valor total de sus exportaciones a precios FOB es de USD\$ 114,228.84, para el año 2012.



---

<sup>9</sup>Ver en <http://www.exclusivas.com.co>

<sup>10</sup>Ver en <http://www.tarjetaszea.com>

#### 4.1.2. Matriz de Manchas Blancas Competencia Nacional

De acuerdo con la información anteriormente descrita, se seleccionaron las principales empresas de la competencia que exportan productos de expresión social para realizar el modelo de manchas blancas. Este modelo muestra que la empresa Alternativas expresión tiene oportunidades en diferentes aspectos que la competencia nacional no ha desarrollado aun, como el diseño de productos en colaboración con los consumidores, mensajes en otros idiomas, uso de materias primas reciclables, productos diferenciados, uso de códigos QR<sup>11</sup>, precios bajos, presencia directa en el canal minorista y estrategias de mercadeo dirigidas de forma directa al consumidor.

**Tabla 3 Matriz de Manchas Blancas Competencia Nacional**

	Tarjecolsa 	Tarjetas Exclusivas Muñoz 	Love Collection S.A 
<b>Factores Claves de Exito</b>			
Calidad			
Diseño Con Dibujos de Animales			
Diseños Personalizados (Co-Creación)			
Diseños por temporadas			
Diseño clásicos			
Diseños en otros idiomas			
Diseños con Diferenciación			
Frases y mensajes Originales de personas importantes			
Presencia en Redes Sociales			
Productos QR			
Material Reciclado			
Posicionamiento de marca			
Print of Demand			
E-Cards de la marca "Digitalización"			
Economías de Escala			
Precios Bajos			
Precios Altos			
Mercadeo Directo			
Canal Mayorista			
Presencia en el Canal Minorista			
Venta Directa (Punto de Venta)			

<b>Convenciones</b>	
Factor desarrollado totalmente	
Factor desarrollado parcialmente	
Factor no desarrollado	

*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

<sup>11</sup> Códigos QR: Es un elemento del marketing móvil, consiste en una serie de cuadros en blanco y negro que forman un cuadro, estos códigos son leídos por teléfonos inteligentes y se utilizan para crear vínculos con los consumidores por medio de diferentes estrategias de mercadeo como promociones y anuncios publicitarios.

## 4.2. Competencia Internacional

Los principales países exportadores de tarjetas de felicitación (Trade Map, 2012b) son China, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido y Holanda. De los cuales, China ocupa el primer puesto en exportaciones con una participación del 45,9 %, seguido por Estados Unidos y Hong Kong con participaciones del 10,8% y 8,6% respectivamente. Para Latinoamérica y el Caribe, los principales países exportadores son México, Colombia y Chile, con participaciones en exportación sobre el total de la región del 84,37%, 7,63% y 1,7% respectivamente. Ver mapa mundial de exportaciones de tarjetas en [Anexo 6](#).

### 4.2.1. Empresas Líderes en el Mercado Internacional

A continuación se muestran las empresas que producen tarjetas de felicitación con mayor reconocimiento a nivel internacional:

- Hallmark



Hallmark, fue creada en el año 1910 por Joyce Clyde Hall, esta compañía se consolidó como marca líder en el mercado mundial, su lema principal es *“Life is a special occasion”*<sup>12</sup>, de esta forma ofrece a los consumidores productos para celebrar no solo en las fechas tradicionales, sino también, hacer de cada día un momento especial.

Actualmente, la compañía vende en 38.000 puntos minoristas en USA, distribuye su marca en 100 países y sus ingresos aproximados son US \$4,5 miles de millones de dólares.

- American Greetings

Esta empresa fue creada en el año 1905 por Jacob Sapirstein, algunos de sus productos se caracterizan por ser en material reciclado y papiro. Asimismo, la empresa respalda otras marcas propias como Carlton Cards, Gibson, Plus Mark; y ofrece otros productos como, bolsas y papel de regalo, stickers y artículos de papelería. Finalmente, sus ingresos anuales se estiman en US\$1,5 miles de millones de dólares.



---

<sup>12</sup>“La vida es una ocasión especial”

#### 4.2.2. Matriz de Manchas Blancas Competencia Internacional

Las empresas internacionales que producen tarjetas de felicitación descritas en el apartado anterior fueron analizadas para realizar el modelo de manchas blancas de la competencia internacional a la que se enfrenta Alternativas Expresión. Dicha matriz dio como resultado que tanto Hallmark como American Greetings son compañías fuertemente consolidadas y posicionadas especialmente en el mercado de Estados Unidos, dado a que utilizan tendencias como digitalización del contenido y elaboración de productos diferenciados, estrategias de marketing directo y tienen tiendas propias en donde ofrecen sus productos de forma directa al consumidor. No obstante, Alternativas Expresión puede trabajar en áreas desarrolladas parcialmente por estas compañías como co-creación, uso de materiales reciclados, y precios bajos. A continuación se muestra la matriz de manchas blancas de los rivales internacionales.

**Tabla 4 Matriz de Manchas Blancas Competencia Internacional**

	Hallmark	American Greetings
		
Factores Claves de Éxito		
Calidad	■	■
Diseño Con Dibujos de Animales	■	■
Diseños Personalizados (Co-Creación)	■	■
Diseños por temporadas	■	■
Diseño clásicos	■	■
Diseños en otros idiomas	■	■
Diseños con Diferenciación	■	■
Frases y mensajes originales de personas importantes	■	■
Presencia en Redes Sociales	■	■
Productos QR	■	■
Material Reciclado	■	■
Posicionamiento de marca	■	■
Print of Demand	■	■
E-Cards de la Marca "Digitalización"	■	■
Economías de Escala	■	■
Precios Bajos	■	■
Precios Altos	■	■
Mercadeo Directo	■	■
Canal Mayorista	■	■
Presencia en Canal Minorista	■	■
Venta Directa (Punto de Venta)	■	■

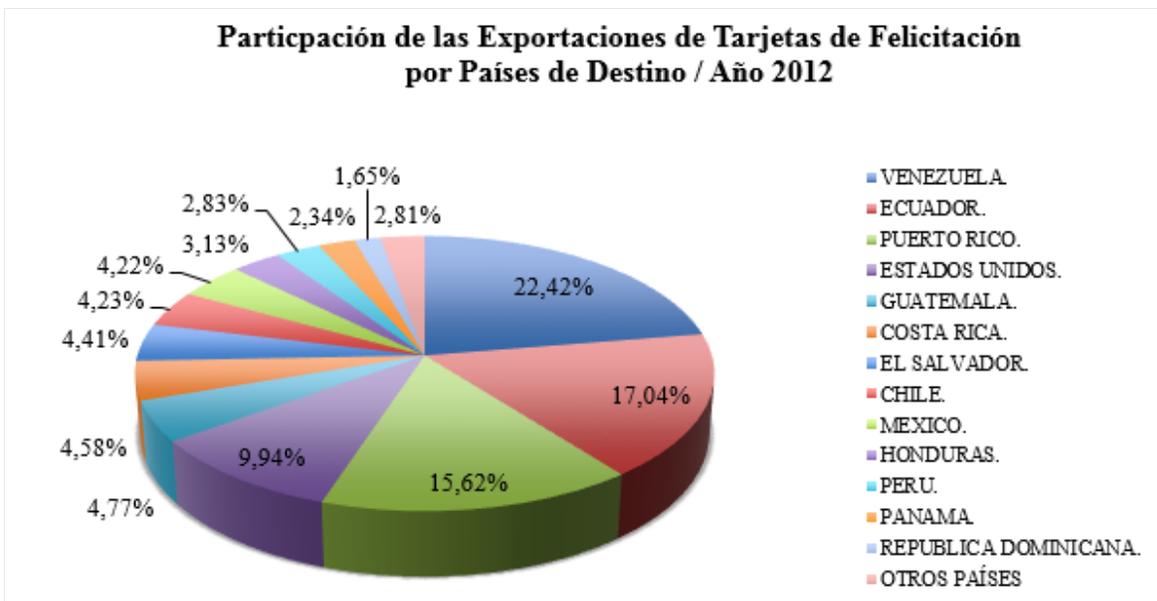
Convenciones	
Factor desarrollado totalmente	■
Factor desarrollado parcialmente	□
Factor no desarrollado	□

*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

## 5. Selección de Mercados

De acuerdo con la metodología del trabajo de investigación, después de establecer el modelo del potencial exportador de la empresa Alternativas Expresión y fijar la ruta de mejoramiento que debe seguir la misma. La siguiente etapa consiste en seleccionar y analizar los mercados posibles donde la empresa podrá iniciar la exportación de tarjetas de felicitación. Es así como la selección de países a estudiar se realizó con base en las estadísticas de comercio internacional que se registran en la base de datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en donde se puede observar los países principales hacia donde el país exporta Tarjetas de Felicitación, a continuación se muestra un gráfico con la participación de las exportaciones por país de destino.

**Ilustración 9 Participación de las Exportaciones de Tarjetas de Felicitación  
por Países de Destino / Año 2012**



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

### 5.1. Mercados Estudiados

En relación con la información de comercio internacional para las tarjetas de felicitación, se seleccionaron países del norte, centro y sur de América, para realizar el estudio de inteligencia de mercados, es necesario aclarar que México no entro dentro del estudio debido a que este país es productor de tarjetas de felicitación y tienen una participación notoria en las exportaciones de Latinoamérica y el Caribe en este producto del 84,37%. A continuación se muestra un cuadro que resume los países seleccionados y un gráfico que ofrece la ubicación espacial de los mismos.

**Tabla 5 Países Seleccionados**

Países Seleccionados	
América del Norte	Estados Unidos
Centro América	Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Panamá República Dominicana
Sur América	Chile Ecuador Perú Venezuela

**Ilustración 10 Mapa de Mercados Seleccionados**

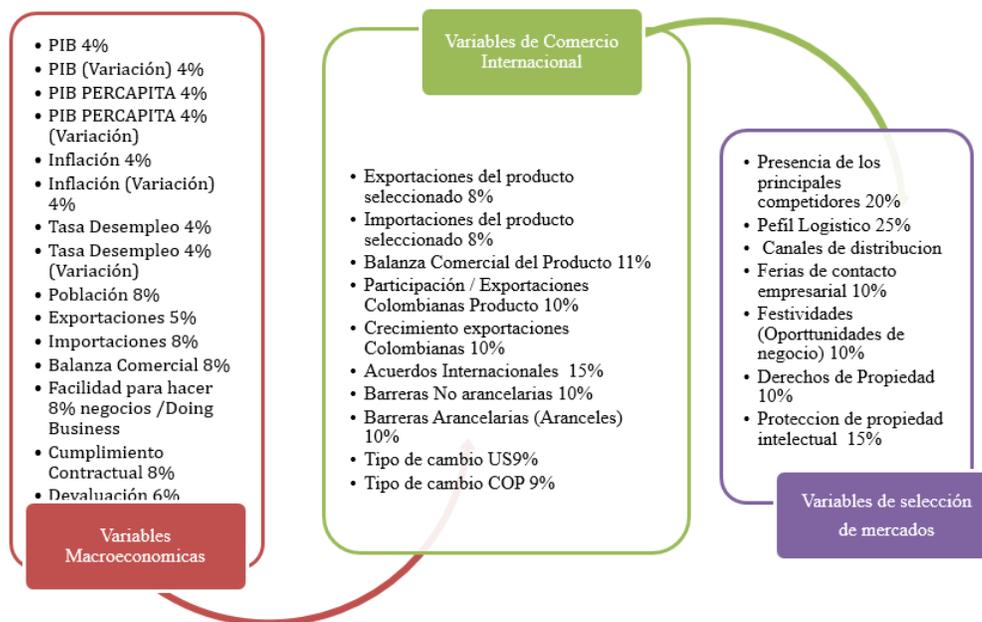


*Fuente: Imagen tomada de (ZONU, 2013)*

## 5.2. Variables de Selección de Mercados

Una vez realizada la selección de países, a continuación se describen las 35 variables que formarán parte del estudio, las cuales se dividen en tres grupos, macroeconómicas, comercio internacional y variables de selección. Es preciso señalar que cada variable cuenta con un porcentaje de acuerdo con el grado de importancia en el proceso de evaluación de mercados.

**Ilustración 11 Gráfico de Variables Macroeconómicas, Comercio Internacional y de Selección.**



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## 5.3. Resultados Matrices por Etapas

A continuación se realizará la evaluación de cada una de las variables en los distintos países seleccionados, primero se valorarán los factores macroeconómicos, seguidos por los factores de comercio internacional y los factores de selección. De esta manera, en la primera etapa se seleccionarán 8 países, posteriormente se eliminarán tres en la siguiente fase y el resultado final arrojará tres países potenciales, que se convertirán en el destino de las exportaciones de tarjetas de felicitación de la marca Alternativas Expresión.

### 5.3.1. Matriz de Variables Macroeconómicas

De acuerdo con el estudio macroeconómico realizado, los países con las mejores calificaciones en cada variable son Estados Unidos, Chile, y Panamá. Debido a que estos mercados presentan una economía estable a nivel nacional e internacional, evidencia que se ve no solo por su producción nacional, sino también por fortalezas en temas como facilidad para hacer negocios, riesgo político y nivel de endeudamiento bajo. Por otra parte, los países que fueron eliminados para el estudio de comercio internacional son Venezuela, Honduras y Ecuador, esto se dio porque presentaron calificaciones bajas especialmente en factores como cumplimiento contractual, facilidad para hacer negocios, riesgo político y capacidad de endeudamiento. A continuación se muestra un resumen con los puntajes por país.

**Tabla 6 Resultados de Variables Macroeconómicas**

No.	País	Calificación Total
1	Estados Unidos	4.78
2	Chile	4.39
3	Panamá	4.11
4	República Dominicana	3.84
5	Guatemala	3.73
6	Costa Rica	3.66
7	Perú	3.65
8	Salvador	3.62
9	Ecuador	3.27
10	Honduras	3.26
11	Venezuela	3.20

*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

Los datos del estudio presentado en el [Anexo 6.1](#) fueron tomados de (Banco Mundial, 2013) (Doing Business, 2013) (Datos Macro, 2013) (Marsh USA, 2013) (Centra Intelligence Agency, 2012a)

### 5.3.2. Matriz de Variables de Comercio Internacional

El estudio de variables de comercio internacional arroja los países que tienen un comportamiento superior en mercados externos con relación al producto Tarjetas de Felicitación, estos son Estados Unidos, Perú y Chile. Las principales fortalezas de estos países hacen referencia al volumen de transacciones internacionales del producto, así como los diferentes acuerdos comerciales, por ejemplo el TLC con Estados Unidos y Chile, y la CAN para el caso de Perú. Por otra parte, los países eliminados para la siguiente fase son Guatemala, Republica Dominicana y Costa Rica, entre sus debilidades principales están las barreras arancelarias que alcanzan un 15%, barreras técnicas en cuanto a la demanda de papeles con requisitos técnicos y tiempo de cambio bajo con respecto al peso colombiano. A continuación se muestra un cuadro con la calificación total por país.

**Tabla 7 Resultados Matriz de Variables de Comercio Internacional**

No.	País	Calificación Total
1	Estados Unidos	4.77
2	Perú	4.40
3	Chile	4.05
4	Salvador	3.90
5	Panamá	3.76
6	Guatemala	3.02
7	República Dominicana	2.97
8	Costa Rica	2.69

*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

Los datos del estudio presentado en el [Anexo 6.2](#) fueron tomados de (BACEX, 2013);(ICEX, 2013) ; (Trade Map, 2012c)

### 5.3.3. Matriz de Variables de Selección

El análisis de las variables de selección permite establecer los países principales a los cuales la empresa deberá dirigir sus esfuerzos de internacionalización; estos son Estados Unidos - País Potencial, Chile- País Alternativo y Panamá- País Contingente. Estos países se caracterizan por tener una participación alta de la competencia nacional, canales de distribución variados y a diferencia de los otros países tienen estándares altos en materia de derechos de autor y propiedad intelectual. Para mayor información ver [Anexo 6.3](#)

**Tabla 8 Resultados Matriz de Variables de Selección**

No.	País	Calificación Total
1	Estados Unidos	4.74
2	Chile	4.07
3	Panamá	3.98
4	Perú	3.36
5	Salvador	2.90

*Fuente: Elaboración Propia, 2013.*

Los datos del estudio presentado en el [Anexo 6.3](#) fueron tomados de (BACEX, 2013); (Banco Mundial, 2012a); (World Economic Forum, 2013); (ICEX, 2013)

## 6. Descripción de los Países Seleccionados

### 6.1. País Objetivo – Estados Unidos

#### Ilustración 12 Mapa de Ubicación Geográfica Estados Unidos



*Fuente: Ilustración tomada de (Central Intelligence Agency, 2012b)*

Durante el estudio de investigación de mercados, Estados Unidos obtuvo las calificaciones más altas con un promedio de 4,76/5, es así como este país es potencial debido a que cuenta con una estructura macroeconómica fuerte siendo la primera economía a nivel mundial con un Producto Interno Bruto USD \$16.244.600.000.000 para el año 2012. De igual forma, en materia de comercio internacional sus importaciones son superiores a sus exportaciones, con una balanza comercial de USD\$-735.000.000.000 (año 2012), lo que lo hace atractivo para ofrecer nuevos productos y/o servicios. De manera similar, este país ocupa el cuarto lugar a nivel mundial con relación a su facilidad para hacer negocios, su riesgo político es bajo y su capacidad de pago y endeudamiento es alta AA+ según Standard & Poors.

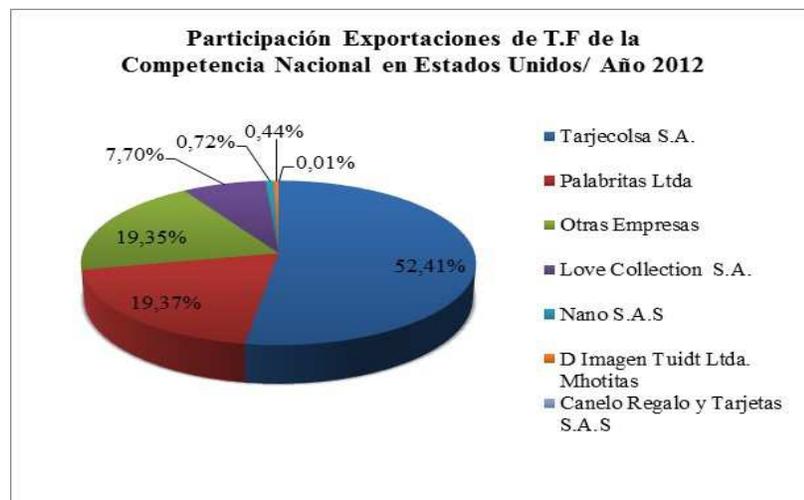
A su vez, Estados Unidos se posiciona como el primer país que importa tarjetas de felicitación a nivel mundial, con una participación del 35,5% (Año 2012), el registro de las exportaciones colombianas hacia este país es del 9,94% que sumado con las exportaciones hacia Puerto Rico, da un total del 25,56%. Adicionalmente, gracias al tratado de libre comercio que firmó Colombia

con este país, las tarjetas de felicitación entran a este mercado libre de aranceles, y es importante mencionar que la relación de cambio entre estas monedas es de USD \$1.944,28<sup>13</sup> pesos colombianos por \$1 dólar.

Por otra parte, Estados Unidos tiene medidas regulatorias que consisten en el escaneo de contenedores en el puerto de origen, esta ley se aprobó el 27 de Julio del año 2007, pero entraría en rigor a partir del mes de julio del año 2014. De esta forma, todos los contenedores que van a entrar a este país, deberán ser escaneados en puertos extranjeros y la imagen será enviada a Estados Unidos donde se evaluará la carga (Ministerio de Economía y Competitividad Gobierno de España, 2012).

Igualmente, la matriz de selección de mercados arrojó datos importantes como la participación de las exportaciones de la competencia nacional hacia este país, las cuales se concentran principalmente en la empresa Tarjecolsa con un 52% sobre el total de las exportaciones de Tarjetas de Felicitación. A continuación, se muestra el gráfico de participación de la competencia nacional para este mercado.

Ilustración 13 Participación de la Competencia en las Exportaciones de T.F a Estados Unidos. Año 2012



Fuente: *Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

<sup>13</sup> Dato tomado al 3 de Diciembre, año 2012.

Otra variable relevante es el perfil logístico de este país, que de acuerdo con las calificaciones realizadas por el Banco Mundial en el año 2012, este país tiene fortalezas en cuanto a calidad de su infraestructura, capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos, y puntualidad en el transporte de carga. Es así como ocupó el noveno lugar sobre el ranking mundial del perfil logístico, a continuación se detalla los aspectos evaluados en esta variable.

**Tabla 9 Perfil Logístico de Estados Unidos**

<b>Logística</b>	<b>Estados Unidos</b>
<b>Aspecto Evaluado</b>	
La eficiencia aduanera	3,67
La calidad de la infraestructura	4,14
La competitividad de transporte internacional de carga	3,56
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3,96
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,11
La puntualidad en el transporte de carga	4,21
<b>Promedio Total</b>	<b>3,94</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2013. Datos tomados de (Banco Mundial, 2012b)*

De acuerdo con el Foro Económico Mundial para el periodo 2012-2013, Estados Unidos ocupa el puesto 33 en relación de derechos de propiedad y el puesto 25 en materia de propiedad intelectual. Es preciso aclarar que a diferencia de los países que se estudiaron anteriormente, no existen problemas de piratería o copia de diseños debido a las regulaciones de este gobierno.

### 6.1.1. Sector de Expresión Social en Estados Unidos

#### 6.1.1.1. Historia

El inicio de la industria de expresión social en estados Unidos es atribuido a Louis Prang, un inmigrante alemán quien empezó una empresa de litografía pequeña en la ciudad de Boston, en año 1856. Posteriormente, Prang perfeccionó la técnica de litografía a color y en el año 1875 lanzó una línea completa de tarjetas de navidad para el público Americano. Para el año de 1890, entraron importaciones con productos más baratos de modo que Louis Prang dejó su negocio de

litografía. Asimismo, hasta el año 1906 volvió a reactivarse la producción de tarjetas de felicitación en Estados Unidos con la entrada de nuevas compañías domésticas, este fenómeno se continuó dando para el periodo de la primera guerra mundial, tiempo en el cual se introdujeron nuevas técnicas decorativas. En el año 1930 la industria continuó creciendo, los impresores siguieron implementando la técnica de litografía a color con mejoras; en el año 1950, la industria lanzo tarjetas de felicitación al estilo del humor Americano.

Durante el periodo de los años 80, las empresas empezaron a diseñar tarjetas para distintas ocasiones diferentes a las fechas tradicionales. Es importante resaltar que después de este periodo y hacia finales de los años 90 con el boom del internet se introdujeron las tarjetas de felicitación electrónicas conocidas como E-Cards por su nombre en inglés (Greeting Card Association, 2013a).

#### 6.1.1.2. Aspectos Generales de la Industria

De acuerdo con la asociación de tarjetas de felicitación en Estados Unidos, conocida como *Greeting Card Association*, fundada en 1941, aparecen registradas 237 empresas como miembros activos en la producción de tarjetas de felicitación. De igual forma, el consumo anual de tarjetas de felicitación estimado para este país es de USD \$6.5billones y las ventas en almacenes detallistas tienen un registro entre USD\$7.5 y USD\$8 billones.

Además, las tarjetas que tienen una mayor demanda son las de cumpleaños seguidos por pésame, agradecimiento, boda, pensando en ti, recupérate pronto y baby-shower. Con respecto a las tarjetas que se venden en ocasiones especiales, las que registran un mayor volumen de ventas por unidad son las navideñas, a continuación se muestra un cuadro con las ventas de tarjetas por unidad para las festividades.

**Tabla 10 Ventas de Tarjetas por Unidad Anual en Estados Unidos**

Ocasión	Unidades Vendidas
Navidad	1.6 billones
San Valentín	145 millones
Día de la Madre	133 millones
Día del Padre	90 millones
Graduación	67 millones
Pascua	57 millones
Halloween	21 millones
Día de Acción de Gracias	15 millones
Día de San Patrick.	7 millones

Otro aspecto clave está relacionado con el tipo de consumidor para estos de productos, que en un 80% son mujeres, quienes gastan más tiempo durante el tiempo de compra y adquieren más de una unidad. Igualmente, la tradición de regalar tarjetas de felicitación continua presente en los jóvenes adolescentes quienes prefieren adquirir estos productos en internet.

Con relación a los precios de mercado de las tarjetas de felicitación, los cuales oscilan entre 50 centavos y USD \$10. Estos precios varían según las técnicas de diseño e innovación con las cuales se realizan las tarjetas, por consiguiente las tarjetas que son elaboradas a mano registran un precio mayor. Sin embargo, el precio regular por tarjeta de felicitación fluctúa entre USD\$2 hasta USD\$4. (Greeting Card Association, 2013b)

Adicionalmente, el país cuenta con diferentes canales de distribución minorista los cuales venden tarjetas de felicitación dentro de su oferta de productos. Wal-Mart es la principal cadena minorista, debido a que el registro de sus ventas es tres veces mayor a sus competidores más cercanos, a continuación se muestra un cuadro que resume las ventas y el número de tiendas por empresa minorista.

**Tabla 11 Canal de Distribución Minorista en Estados Unidos /Año 2012**

<b>Canal de Distribución Minorista</b>	<b>Ventas Año 2012</b>	<b>Número de Tiendas Año 2012</b>
Wal-Mart	\$ 328.704.000	4.570
Target	71.960.000	1.778
CVS	63.688.000	7.472
Safeway	37.532.000	1.418
Rite Aid	25.392.000	4.623
BJ'S	12.465.000	200
Dollar Tree	7.266.000	4.531
Barnes & Nobel	6.546.000	1.354

*Fuente: Elaboración propia, 2013. Datos tomados de(Stores, 2013)*

Finalmente, en el país se desarrollan diferentes ferias de regalos que se relacionan con el subsector de expresión social, debido a que en estas exhibiciones se muestran artículos como tarjetas de felicitación y empaques. Ver listado de ferias en [Anexo 7](#)

#### 6.1.1.3. Socios Comerciales Internacionales

Estados Unidos obtuvo un registro de importaciones de tarjetas de felicitación del USD \$ 459.385, el 91% se concentra principalmente en China, y el 9% restante está distribuido en países como Canadá, Hong Kong, Reino Unido, Suiza, entre otros. Ver gráfico en [Anexo 7.1](#).

Por otra parte, Estados Unidos exporta tarjetas de felicitación principalmente a Canadá, México y Reino Unido, con participaciones del 75,5%, 10,7% y 2,6% respectivamente. A continuación se muestra el gráfico de las exportaciones estadounidenses para este producto. Ver Gráfico en [Anexo 7.2](#).

## 7.2 País Alternativo-Chile

**Ilustración 14 Mapa de Ubicación Geográfica Chile**



*Fuente: Ilustración tomados de (Centra Intelligence Agency, 2012c)*

Chile ocupó el segundo lugar en el estudio de investigación de mercados con una calificación promedio de 4,15, este es país es una de las economías fuertes de Latinoamérica y para el año 2012 obtuvo un Producto Interno Bruto de USD \$269,869,337,788 billones. Con respecto a su comportamiento en comercio exterior, este país tiene una balanza comercial positiva de USD \$3.420.000.000 (Año 2012), y se caracteriza por tener un número amplio de acuerdos comerciales con un total de 60 países (América Economía, 2013). De acuerdo con el Banco Mundial, este país se posiciona en el puesto 34 con relación a su facilidad para hacer negocios, su capacidad de riesgo político es baja y su capacidad de endeudamiento es alta con una calificación de AA- según Standard & Poors.

A nivel de comercio internacional relacionado con las tarjetas de felicitación, tiene una participación del 10% de las importaciones para Latinoamérica (Año 2012), el registro de las exportaciones colombianas de este producto hacia Chile fue del 4,23% (Año 2012). No obstante, a pesar del tratado de libre comercio que Colombia tiene vigente con este país, las tarjetas de

felicitación entran con un arancel del 6%. Adicionalmente, el tipo de cambio entre el peso colombiano y el peso chileno, es de COP\$3,64 por cada CLP\$1.

Asimismo, para exportar productos colombianos hacia Chile es necesario solicitar y diligenciar el Certificado de Origen, que es un documento que demuestra que el producto fue fabricado en el país de origen donde se procede la exportación; para el caso de Colombia este documento se debe solicitar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Por otra parte, en el ámbito logístico según el Banco Mundial en año 2012, Chile obtuvo una calificación general de 3.17, y se ubicó en el puesto 39 sobre un total de 150 países evaluados. A continuación se muestra los puntajes para cada una de las variables del perfil logístico.

<b>Logística</b>	
<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Chile</b>
La eficiencia aduanera	3,11
La calidad de la infraestructura	3,18
La competitividad de transporte internacional de carga	3,06
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3,00
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,22
La puntualidad en el transporte de carga	3,47
<b>Promedio Total</b>	<b>3,17</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos Tomados de (Banco Mundial, 2012c)*

### 7.2.1. Sector de Expresión Social en Chile

Este país se caracteriza a nivel de Latinoamérica y el Caribe por ocupar el tercer puesto en las importaciones de la industria gráfica en la región, con una participación del 5,72% para el año 2012. Es importante mencionar que Chile cuenta con una agremiación para los impresores de la industria nacional gráfica llamada ASIMPRES, Asociación de Industriales Gráficos en Chile. Sin embargo, la entidad encargada de la promoción de industrias en el exterior Pro-chile, no considera la industria gráfica como una manufactura potencial, sino que por el contrario promueve únicamente servicios gráficos y de ilustración(Pro-Chile).

De igual forma, las importaciones de tarjetas de felicitación, se posicionan en el séptimo lugar con una participación del 2,4%(año 2012) en Latinoamérica y el Caribe. Es así como las compras

externas que Chile realiza de este producto, vienen principalmente de China, España y Estados Unidos con porcentajes del 33,9%, 18,2% y 16,2%; seguido por Colombia que registra una 10,9% (año 2012). Ver [Anexo 8.1](#).

Asimismo, este país cuenta con la presencia de las tarjetas Hallmark, las cuales son importadas al país por medio de la compañía Rhein (RHEIN, 2013). Las tarjetas están diseñadas en español con mensajes para diferentes ocasiones. Chile celebra diferentes fechas especiales reconocidas a nivel mundial, la celebración de San Valentín, en este país se conoce como *El Día de los Enamorados*.

Por otro lado, las empresas nacionales que exportan tarjetas a este país son Tarjecolsa y Tarjetas Exclusivas Muñoz y Cia, las cuales tienen más del 75% (año 2012) de participación sobre las exportaciones colombianas hacia ese país. A continuación se muestra el gráfico de participación de la competencia nacional hacia Chile.

#### **Ilustración 15 Participación de las Exportaciones de T.F de la competencia en Chile**



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013)*

Con relación a los eventos comerciales, Chile no tiene ferias específicas para el mercado de expresión social, sin embargo realiza una exhibición dedicada a la promoción de la materia prima de la industria gráfica, el papel, la cual se conoce como *Feria Internacional para la*

*Maquinaria de Pulpa y Papel Forestal y Productos de Exhibición y Demonstración*, que se realizará en el año 2015 en el mes de noviembre, la frecuencia de esta feria es de cada dos años.

Por último, es importante resaltar que Chile cuenta con diversos canales de distribución supermercados como Walmart, Cencosud, SMU, Fallabela, Monserrat y Otros. Tiendas mayoristas como SMU; grandes tiendas como La Polar, Fallabela, Ripley, Paris y Jumbo; y multi-tiendas. Para el caso específico del sector de expresión social, Chile cuenta con la tienda *Fiesta y Regalos*, la cual fue fundada en el año 2004 y tiene 9 puntos de venta, los cuales se localizan en las ciudades de Santiago y Concepción (Fiesta y Regalos, 2013).

### 7.3. País Contingente – Panamá



*Fuente: Ilustración tomada de (Central Intelligence Agency, 2012d)*

Panamá es una economía que se caracteriza por la prestación de servicios logísticos e industrias relacionadas, por consiguiente el 78,6% (año 2012) del Producto Interno Bruto del país está concentrado en la oferta de servicios (Central Intelligence Agency, 2012d). En materia de comercio exterior este país tiene una balanza comercial negativa de USD\$18.910.000.000 (año 2012), y según el Banco Mundial se posiciona en el puesto 55/150 en el factor facilidad para hacer negocios. Con respecto al riesgo político del país es medio-bajo y su nivel de endeudamiento tiene una calificación de BB- de acuerdo con el estudio de Standard & Poors; lo cual significa que esta economía es menos vulnerable que otras en cuanto al incumplimiento de

sus deudas, sin embargo, existe un grado de incertidumbre con respecto a su capacidad de pago, en caso de que ocurra situaciones adversas de índole financiero o económico.

En materia de comercio de tarjetas de felicitación, este país tiene una participación del 2,34% sobre las exportaciones colombianas para este producto, actualmente Panamá tiene un acuerdo suscrito con Colombia para iniciar el proceso de negociación del acuerdo de libre comercio. Este país no cuenta con barreras técnicas al comercio exterior a excepción de la restricción de inversión extranjera en algunos sectores económicos que no aplican para la industria gráfica. Non obstante, se presentan barreras arancelarias para la exportación de tarjetas de felicitación que tienen un gravamen del 14%.

Por otra parte, el perfil logístico de Panamá se ubica en el puesto 61 según el Banco Mundial, presentado calificaciones por debajo de 3 /5 en la mayoría de las variables logísticas evaluadas por esta entidad. A continuación se muestra un cuadro con el resumen de este perfil.

**Tabla 12 Perfil Logístico de Panamá**

<b>Logística</b>	<b>Panamá</b>
<b>Aspecto Evaluado</b>	
La eficiencia aduanera	2,56
La calidad de la infraestructura	2,94
La competitividad de transporte internacional de carga	2,76
La competencia y calidad en los servicios logísticos	2,84
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,01
La puntualidad en el transporte de carga	3,47
<b>Promedio Total</b>	<b>2,93</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2013. (Banco Mundial, 2012d)

Finalmente, el nivel de riesgo de copia de productos de la industria gráfica es bajo debido a que ocupa posiciones del 44 y 35 en el ranking mundial, con relación a los derechos y protección de propiedad intelectual.

### 7.3.1. Sector de Expresión Social en Panamá

El sector de la industria gráfica en Panamá es pequeño de acuerdo con un estudio realizado por la promotora de comercio exterior de Costa Rica (PROCOMER , 2013), existen alrededor de ocho

empresas dedicadas a la impresión de productos gráficos, sin embargo no se registra competencia directa en cuanto a la producción de tarjetas de felicitación. Por consiguiente, Panamá se caracteriza por ser el segundo país importador de tarjetas de felicitación para Latinoamérica y el Caribe con una participación del 4,57% (Año 2012), y sus principales socios comerciales son Estados Unidos, China y Colombia, con participaciones del 76%, 7,2% y 6% respectivamente. Ver [Anexo 9.1](#).

Asimismo, la principal empresa de la competencia internacional presente en este país es Hallmark, la cual tiene seis tiendas distribuidas en los principales centros comerciales panameños. Esta empresa además de ofrecer tarjetas de felicitación, cuenta con un portafolio de productos de expresión social variado como globos, peluches, empaques etc.(Hallmark Panamá , 2013). Con respecto a la participación de la competencia nacional en Panamá, se concentra principalmente en la empresa Tarjetas Exclusivas Muñoz con un aporte del 62,26% (Año 2012) sobre las exportaciones colombianas en tarjetas de felicitación. A continuación se muestra el grafico de la competencia nacional presente en este país.

#### **Ilustración 16 Participación de las Exportaciones de la Competencia Nacional hacia Panamá/ Año 2012**



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Datos tomados de (BACEX, 2013).*

En último lugar, cabe resaltar que este país realiza la feria Panamá Expo Gráfica, donde empresas nacionales e internacionales pueden exhibir y vender los productos relacionados con la

industria, para el año 2014 esta feria se llevará a cabo entre los días 15- 18 de julio (Panama Expográfica, 2013).

## 8. Análisis del Trabajo de Campo en Estados Unidos

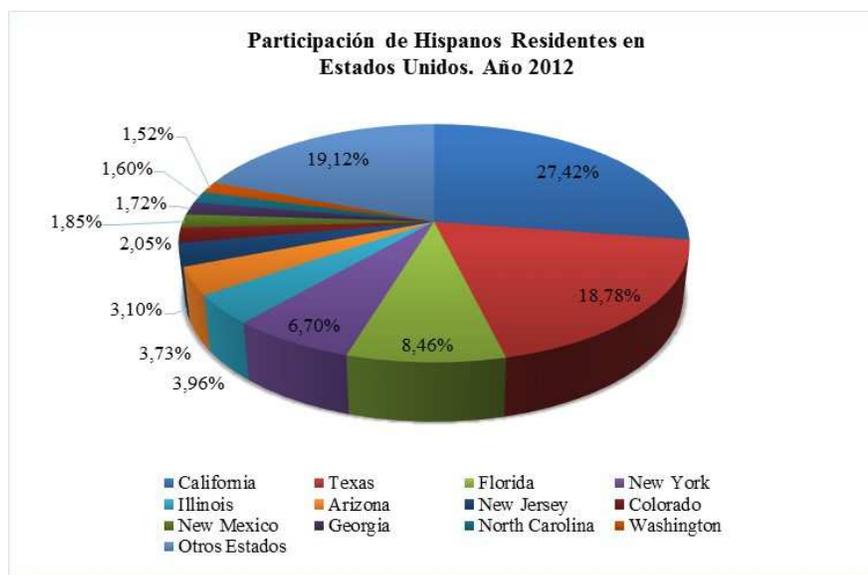
### Trabajo de Campo Estados Unidos

De acuerdo con la metodología planteada se procedió a realizar el trabajo de campo para el país potencial, Estados Unidos, el cual analiza diferentes variables de mercadeo como demanda, producto, canales de distribución y competencia local, presencia de la competencia nacional por estado y distribución física internacional.

#### 8.1.Demanda

El producto tarjetas de felicitación está dirigido a la población hispana que vive en Estados Unidos, de acuerdo con el banco mundial hay 51,9 millones de habitantes hispanos, que se concentran principalmente en los estados de California, Texas, Florida, New York e Illinois, a continuación se muestra el gráfico con las participaciones correspondientes por estado.

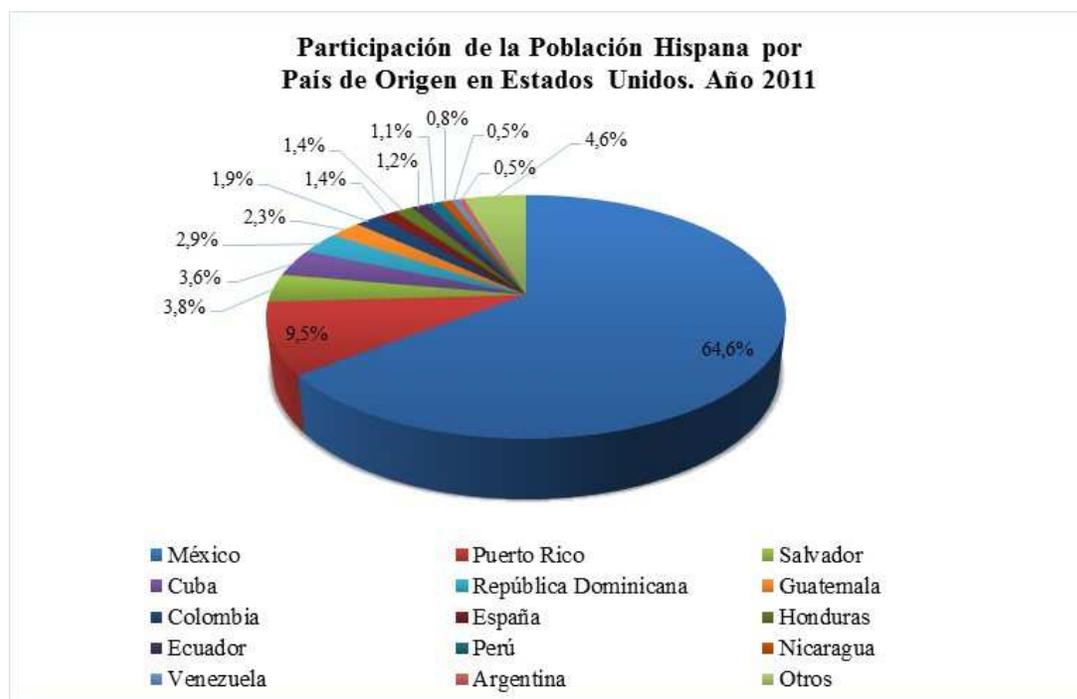
**Ilustración 17 Participación de Hispanos Residentes en Estados Unidos Año 2012**



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (United States Census Bureau , 2012)*

De igual forma, en el [Anexo10](#), se muestran unos gráficos que tienen relación con la nacionalidad de la población hispana, en las principales ciudades de los estados mencionados con anterioridad. La información se tomó de la base de datos Pew Research Center y está actualizada al año 2011 (Pew Research Center, 2013). Asimismo continuación, se resume la participación de la población hispana en Estados Unidos a nivel nacional, por país de origen al año 2011. Este grafico muestra que los mexicanos tienen un alto porcentaje de residencia americana, 64.6%, seguido por puertorriqueños, salvadoreños, cubanos, dominicanos, guatemaltecos y colombianos.

**Ilustración 18 Participación de la Población Hispana por País de Origen en Estados Unidos. Año 2011.**



*Fuente: Elaboración Propia, 2013. Datos tomados de (Pew Research Center, 2013)*

## 8.2.Producto

Las tarjetas de felicitación para el mercado hispano en Estados Unidos, se caracterizan por tener diversos mensajes de acuerdo a celebraciones tradicionales como cumpleaños, matrimonio, graduación, entre otros. También, otras tienen mensajes relacionados con las festividades propias del país como el día de San Valentín y Acción de Gracias. Algunas festividades están relacionadas con celebraciones de países como Israel, India y Arabia Saudita. A continuación se muestra una tabla con las diferentes ocasiones. Ver [Anexo 11.1](#)

En este mercado no se encuentran solamente mensajes generalizados, también, están segmentados de acuerdo con la persona que recibe el regalo, es así como se consiguen tarjetas con mensajes específicos para una persona específicas como *Feliz Cumpleaños Mamá*. Ver [Anexo 11.1](#).

Adicionalmente, algunas empresas como Hallmark utilizan diseños de la marca Disney especialmente para niños y usan diferentes tonos para transmitir un mensaje como formal, amistoso, humor, simple, dulce, sugestivo, y religioso.

### Ilustración 19 Tonos Tarjetas de Felicitación Americanas



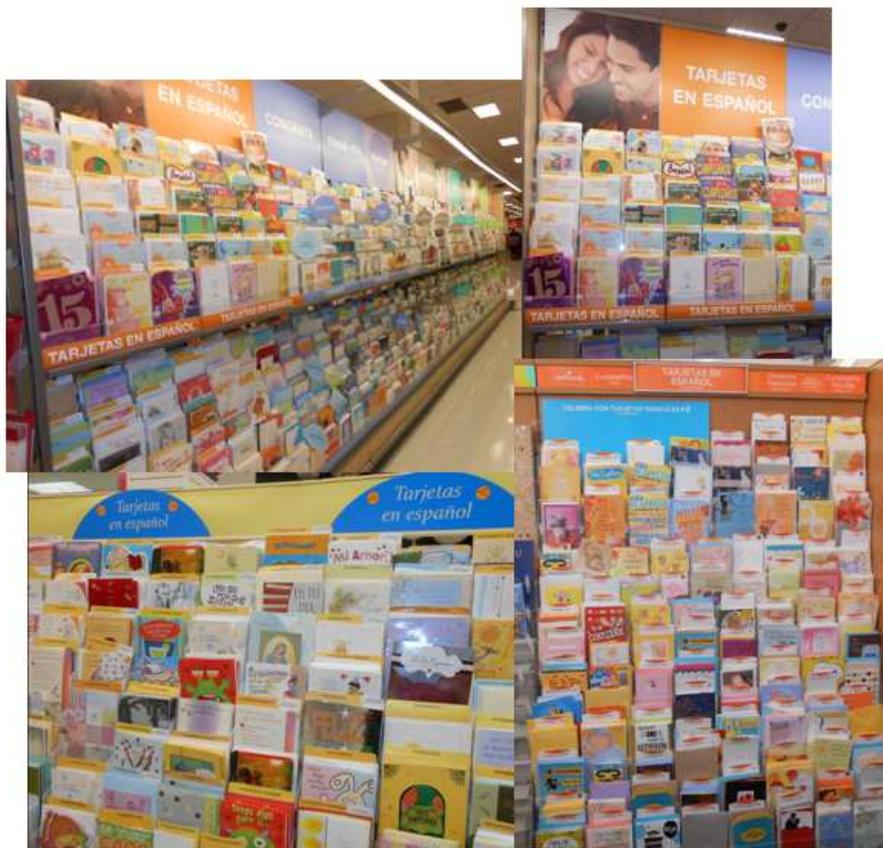
*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo.*

Es necesario resaltar que las tarjetas en su mayoría tienen unas dimensiones específicas, para que todas ocupen el mismo espacio dentro del stand de exhibición. Estas medidas son de 14 cm X 20

cm para una sola cara; asimismo, las tarjetas están dobladas por la mitad, con diseños y/o mensajes interiores y exteriores. Ver [Anexo 11.2](#).

A continuación se muestra la exhibición de tarjetas en español en la tienda minorista *Target*, es importante resaltar que esta exhibición es pequeña comparada con la tarjetería en inglés. Por ejemplo, en el almacén había cuatro estanterías diferentes y cada una tenía cinco líneas de tarjetas del mismo proveedor con diferentes motivos; de esas veinte líneas en total, tan solo una correspondía al mercado hispano, en conclusión el 5% de la exhibición estaba en español.

### Ilustración 20 Grafico Exhibición en Español



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo.*

### 8.3.Precio

Con respecto a los precios, estos varían como se mencionó anteriormente según el diseño de la tarjeta, las tarjetas elaboradas a mano tienen un precio entre USD\$5 y USD\$10, las tarjetas de diseño medio están entre USD \$2 y \$4 dólares y los diseños económicos varían entre USD \$0.55 y USD \$1. Ver [Anexo 11.3](#).

De igual forma, los precios cambian de acuerdo al canal de distribución y sus políticas de promoción, si es mayorista como *BJ'S* se pueden encontrar precios con el 50% de descuento; si es minorista y tienen política de precios bajos, *Dollar Tree*, se compran dos tarjetas por \$1, otras tiendas como *CVS* manejan cupones con descuentos en dólares o en % porcentaje de compra.

#### Ilustración 21 Precios y Descuentos Tarjetas de Felicitación en E.U



Fuente: Elaboración propia Trabajo de Campo y cupón tomado de (Southern Savers, 2011)

Asimismo, es necesario mencionar que cuando finalizan las fechas comerciales, las tarjetas de felicitación que no se vendieron bajan a un 50 hasta 75%, esto lo hacen algunos almacenes minoristas como *CVS*, dado a que no cuentan con bodegas de almacenamiento.

### 8.4. Canales de Distribución y Competencia Local en Estados Unidos

En Estados Unidos, las tarjetas de felicitación son productos que pueden ser encontrados fácilmente en supermercados como Wal-Mart, Target, Safeway y Giant; en tiendas pequeñas como CVS y Rite Aid; y en almacenes detallistas de expresión social como Party Depot y Party City. A continuación se muestran los distintos canales de distribución en Estados Unidos para este tipo de productos con presencia de la competencia local, en resumen Hallmark y American Greetings tienen la mayor participación en los diferentes canales.

**Tabla 13 Participación de la Competencia local en E.U por Canales de Distribución**

		Marcas de Tarjetas de Felicitación						
		Hallmark	American Greetings	Gibson	Papyrus	Ambassador	Tender & Thoughts	Sunrise
Cadenas de Supermercados								
Giant		X						
Safeway		X						
BJS		X				X		
Walmart		X						
Target			X		X			
Dollar Tree							X	
Farmacias y Minimercados								
Rite Aid			X					
CVS		X						
Minoristas								
Barnes & Noble								X
Party-Depot			X	X				
Party-City			X	X				

*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo*

Durante, el trabajo de campo se pudo establecer contacto con una trabajadora de Hallmark en CVS, ella afirmó que la empresa de tarjetas es la que se encarga de realizar los inventarios y surtir los puntos de exhibición, asimismo organiza los productos que se venden en las temporadas específicas como San Valentín y Navidad. Ver [Anexo 11.4](#).

Igualmente, algunas empresas de la competencia local ofrecen sus productos a través de tiendas propias que permiten tener un contacto directo con el consumidor, en sitios comerciales de alta demanda. Por ejemplo, en este trabajo se encontraron almacenes de las empresas Hallmark y Papyrus en el Centro Comercial Tyson Corner en Fairfax, Virginia; y en el C.C Ballston American Greetings, ubicado en Arlington-Virginia. Estos establecimientos venden diferentes productos de expresión social como detalles, peluches, artesanías entre otros. A continuación se muestran las evidencias encontradas en cada almacén.

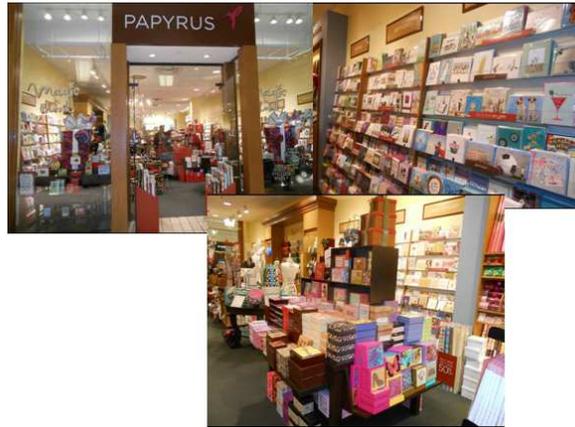
### **Ilustración 22 Almacén Hallmark en Tyson Corner- Virginia**



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo*

Hallmark se caracteriza por tener una gama amplia de tarjetas de felicitación con tonos y mensajes que logran abarcar varios segmentos de mercado como niños, adolescentes, jóvenes adultos y adultos.

### Ilustración 23 Tienda Papyrus en Tyson Corner- Virginia



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo*

Papyrus se caracteriza por vender tarjetas elaboradas a mano, así como diferentes productos artesanales especialmente enfocados a la mujer, otra particularidad es que la mayoría de tarjetas no tienen un mensaje textual pero si un mensaje gráfico y elaboran tarjetas para eventos masivos como bodas, cumpleaños etc.

### Ilustración 24 Tarjetas Papyrus



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo.*

### Ilustración 25 Almacén American Greetings en Ballston-Virginia



*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo.*

American Greetings, ofrece diferentes productos elaborados en cerámica como mugs, cuadros, porcelanas que se relacionan con personas cercanas como mamá, papá, hermanos, pareja y otros. Igualmente, vende peluches y tarjetas para toda ocasión, particularmente esta empresa tiene una línea de tarjetas reciclables llamada *Recycle Paper Greetings*.

### Ilustración 26 Tarjetas de Felicitación de American Greetings

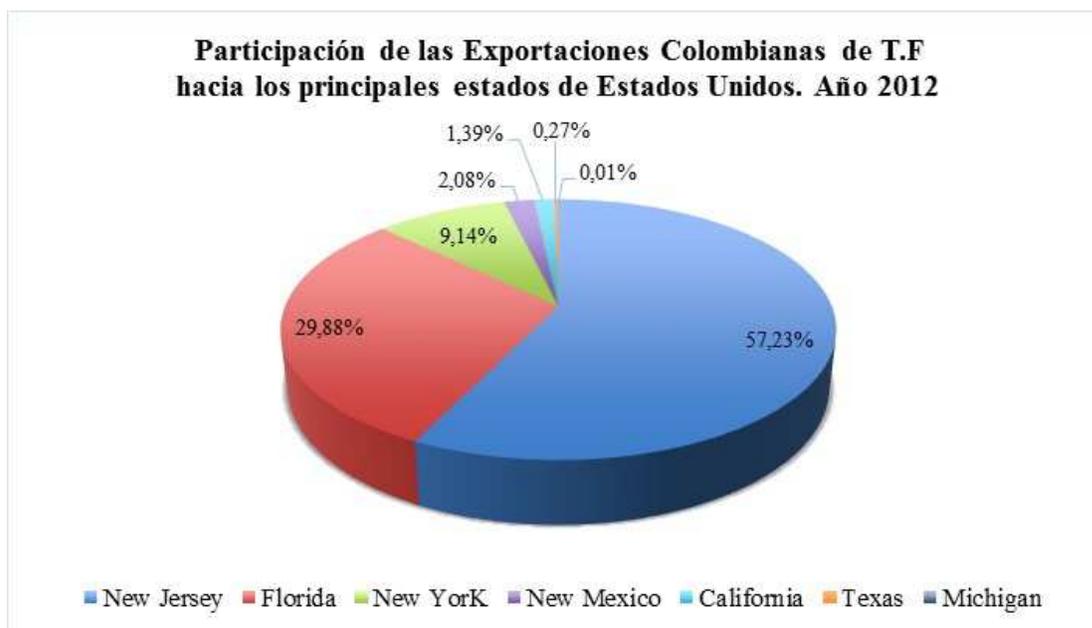


*Fuente: Elaboración propia, 2013. Trabajo de Campo.*

### 8.5. Presencia de la Competencia Nacional por Estado

Las exportaciones colombianas de tarjetas de felicitación hacia los estados Unidos, se dirigen principalmente a los Estados de New Jersey con una participación del 57,23%, seguida por la Florida y New York con participaciones del 29,88% y 9,14% respectivamente. A continuación se puede observar el gráfico comparativo por estado.

**Ilustración 27 Participación de las Exportaciones Colombianas de T.F hacia los principales estados de Estados Unidos. Año 2012**



*Fuente: Elaboración propia, Año 2013.*

Con respecto a la competencia nacional colombiana hay que resaltar que en New Jersey, la empresa Tarjecolsa S.A cuenta con el 89,82% de las exportaciones colombianas de T.F hacia este estado y en New York el 80,12% de las exportaciones se concentran en la empresa Love Collection. No obstante, en la Florida la presencia de la competencia es menor debido a que tan solo el 1,5% corresponde a las organizaciones Mhotitas y Canelo Regalos y Tarjetas S.A.S, esto sucede porque el 64,96% de las exportaciones de T.F para este mercado, se concentran en una empresa que produce tarjetas con mensajes cristianos, Palabritas S.A, y no se

considera competencia directa de Alternativas Expresión. A continuación se muestra un cuadro comparativo con la participación de las exportaciones de la competencia nacional por estado.

**Tabla 14 Participación Competencia Nacional en las exportaciones colombianas de Tarjetas de Felicitación por estado**

		Florida	New York	New Jersey	California
MHOTITAS		1,48%			
CANELO REGALOS Y TARJETAS S.A.S		0,03%			
LOVE COLLECTION S.A.			80,12%		23,30%
TARJECOLSA S.A.			10,98%	89,82%	
NANO S.A.S			7,84%		

Un aspecto clave del análisis de la competencia nacional y su participación por estado, muestra que las exportaciones colombianas de tarjetas de felicitación están dirigidas principalmente al estado de New Jersey, el cual tan solo tiene una población hispana del 2,05% (año 2012), por consiguiente se están perdiendo oportunidades en mercados potenciales como California, Texas y la Florida que tienen un mayor número de habitantes hispanos, de acuerdo con el estudio de demanda presentado con anterioridad.

## 8.6. Distribución Física Internacional

El análisis de la demanda en Estados Unidos, dio como resultado que los estados potenciales para exportar las tarjetas de felicitación de la empresa Alternativas expresión son California, Texas, Florida y New York, por consiguiente el estudio de distribución física internacional se centrara en determinar diferentes puntos de conexión entre Colombia y estos estados.

### 8.6.1. Acceso Marítimo

La infraestructura portuaria de Estados Unidos cuenta con 400 puertos y sub puertos, tan solo el 12,5% de los puertos administra el 90% del total de la carga internacional que ingresa al país. Cabe la pena resaltar algunos puertos reconocidos a nivel mundial como Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans, Charlestown, Los Ángeles y Long Beach, los cuales se caracterizan por tener un tamaño superior y por manejar flujos de carga grandes. (PROEXPORT , 2013). Ver [Anexo 11.5.5](#).

#### 8.6.1.1. Servicios Marítimos

California, Texas, la Florida y New York, cuentan con puertos marítimos propios, los puntos de conexión desde de Colombia a dichos destinos varían en cuanto al tiempo de tránsito y el recorrido que puede ser directo o con conexiones en otros países. Es preciso aclarar que el estudio de tiempo de tránsito de los puntos de origen colombianos se realizó con destino a las principales ciudades de estos estados.

En cuanto a los servicios marítimos para los Ángeles, existe una línea naviera que ofrece una ruta directa con un tiempo de transito aproximado en 10 días, la cual sale de la costa Atlántica. Adicionalmente, en este punto hay cinco líneas navieras que ofrecen servicios de conexión en Panamá y el tiempo de transito es desde 10 días. Otra opción, es una ruta directa que sale de Buenaventura hacia los Ángeles, con un tiempo de tránsito de 13 días; también cuatro líneas navieras ofrecen servicios de conexión con México y Panamá, el tiempo de transito estimado es desde 15 días. (PROEXPORT , 2013)

Por otro lado, los servicios marítimos ofrecidos desde la costa atlántica hacia la costa este de los Estados Unidos, son manejados por once líneas navieras que tienen rutas directas con tiempos de

tránsito desde los 6 días hacia Miami. Asimismo, existe la opción de rutas con conexiones en Jamaica, Panamá y República Dominicana, las cuales manejan un tiempo de tránsito desde 8 días. Finalmente, en Buenaventura se prestan servicios con conexiones en Panamá, México, República Dominicana, con tiempos de tránsito desde los 8 días hacia Miami. (PROEXPORT , 2013). Ver líneas navieras y consolidadores de carga con oferta de servicios en Estados Unidos en [Anexo11.6](#).

La tabla que se presenta a continuación, suministra información correspondiente a los tiempos de tránsito y las rutas desde los diferentes puertos de origen colombiano hacia las ciudades de los Ángeles, Miami, Houston y New York.

**Tabla 15 Frecuencia y tiempo de Transito desde los Puerto Colombianos**

Destino	Origen	Tiempo de Tránsito (días) directo	Tiempo de Tránsito (días) conexión
Los Angeles California	Barranquilla		14--18
	Buenaventura	13	13--17
	Cartagena	10	12--20
	Santa Marta	11	
Miami Florida	Barranquilla	7	11
	Buenaventura		8
	Cartagena	6	10--12
	Santa Marta		10
Houston, Texas	Barranquilla	10--17	13--18
	Buenaventura	16	16--21
	Cartagena	8--17	11--12
	Santa Marta	9--16	
New York	Barranquilla		12--14
	Buenaventura	10	9--16
	Cartagena	5--11	8--14
	Santa Marta	8	

*Fuente: Datos tomados de (PROEXPORT , 2013)*

## 8.6.2. Acceso Aéreo

Estados Unidos es reconocido a nivel mundial por tener aeropuertos que se caracterizan por su tamaño, movimiento de pasajeros y carga, en total cuenta con 14,947 aeropuertos. Estos son algunos de los más conocidos Dulles International Airport (Washington), John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport. (PROEXPORT , 2013). Ver mapa de aeropuertos en [Anexo 11.7](#).

### 8.6.2.1. Servicios Aéreos

En total existen ocho aerolíneas que ofrecen servicios de carga hacia Estados Unidos, cinco de estas empresas ofrecen rutas directas, no obstante la frecuencia de vuelos varía por aerolínea. A su vez, hay compañías que ofrecen servicios con conexiones en Panamá, México y en aeropuertos nacionales. A continuación se muestra el listado de las líneas aéreas que transportan productos hacia Estados Unidos. (PROEXPORT , 2013). Ver aerolíneas en [Anexo 11.8](#).

## 8.6.3. Documentos soporte al proceso de exportación

Los documentos solicitados durante el proceso de exportación de las tarjetas de felicitación hacia estados unidos, varía de acuerdo al tipo de envío, el cual puede ser comercial o envío de muestras.

### 8.6.3.1. Envío Comercial

A continuación se listan los documentos que debe tener la empresa Alternativas Expresión cuando inicie su proceso de exportación hacia Estados Unidos (PROEXPORT , 2013):

- Documento de transporte, según el medio o los medios de transporte que se utilicen. En transporte marítimo es el conocimiento de embarque (B/L), en transporte aéreo es la guía aérea (AWB), y en transporte terrestre es el certificado del portador.
- Factura comercial (con tres copias), emitida por la empresa Alternativas Expresión, esta debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.

- Manifiesto de Carga o Ingreso. “Documento que contiene la relación de la mercancía a bordo del medio de transporte y que va a ser cargada o descargada en un puerto o aeropuerto, o ingresada o exportada por un paso de frontera, y que el representante del transportador debe entregar debidamente suscrito a la Dian” (Jupiter de Colombia, 2013). Formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.
- Listas de empaque (Packing List), es un documento que indica la cantidad de productos que se están exportando, así como el peso y las dimensiones.

#### 8.6.3.2. Envió de muestras sin valor comercial

De acuerdo con (PROEXPORT , 2013), se deben cumplir los siguientes requisitos para exportar muestras comerciales sin valor comercial hacia Estados Unidos:

- La carga no debe estar en condiciones de ser usada.
- Las muestras deben ser presentadas en pequeñas cantidades (1 o 2 piezas por producto)
- Se debe indicar en la factura que son muestras sin valor comercial y señalar su valor para efectos de aduana.
- Las muestras no serán sujetas a ningún tipo de impuesto si la aduana acepta la mercancía como muestra.

## VII. Conclusiones

De acuerdo con las diferentes metodologías desarrolladas con anterioridad para realizar el plan de negocios y exportación de tarjetas de felicitación de la empresa alternativas expresión, se pueden concluir que:

- ❖ La empresa Alternativas expresión tiene un nivel de potencial exportador medio, contando así con fortalezas como su comportamiento de expansión a nivel nacional en diferentes regiones del país, habilidades competitivas en términos de productividad y capacidad tecnológica; no obstante presenta debilidades en cuanto a su estructura centralizada, falta de conocimientos en mercados externos, escasa diferenciación y recordación de marca por parte del consumidor final.

- ❖ Con respecto al análisis de la competencia nacional, se identificó que el sector expresión social en Colombia es altamente competitivo y las ventas externas se concentran principalmente en tres empresas Tarjecolsa, Tarjetas Exclusivas Muñoz y Tarjetas Zea; sin embargo la empresa puede aprovechar oportunidades relacionadas con las tendencias actuales del mercado como co-creación, productos con materiales reciclados, digitalización del contenido y códigos QR. En cuanto al nivel internacional, la competencia ha desarrollado diferentes factores claves del éxito de acuerdo con la matriz de manchas blancas y negras para este mercado, no obstante Alternativas podrá enfocarse en algunos factores que están desarrollados de forma parcial como elaboración de productos con la ayuda del consumidor, uso de materiales amigables con el medio ambiente y precios bajos.
  
- ❖ El estudio de selección de mercados, estableció los tres países principales, Estados Unidos, Chile y Panamá, quienes se caracterizaron por tener altas calificaciones en cuanto a las variables macroeconómicas, factores de comercio internacional y de selección.
  
- ❖ El mercado de Estados Unidos es potencial debido a la concentración de hispanos en esta región, principalmente en los estados de California, Texas, New York y Miami. Asimismo socialmente maneja celebraciones que aumentan la demanda de los productos de expresión social, como San Valentín, el día de madre, el día internacional de la mujer, etc. Por otro lado cuenta con diversos canales de distribución minorista para el producto tarjetas de felicitación y a nivel de logística internacional tiene accesos marítimos y aéreos reconocidos a nivel mundial por manejar amplios volúmenes de carga.

## VIII. Recomendaciones Plan de Mejoramiento Interno

En resumen Alternativas cuenta con tres debilidades principales: estructura centralizada, baja diferenciación en el producto, bajo conocimiento en mercadeo y falta de formación en aspectos de comercio exterior. Por lo cual, se describe un plan de acción para convertir estas debilidades en oportunidades de cambio que aporten al crecimiento de la organización.

### Creación de una Junta Directiva

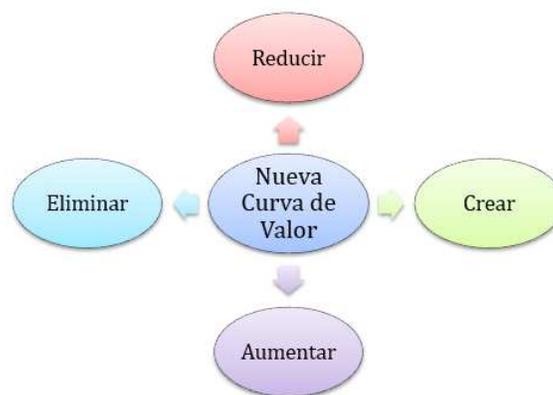
Inicialmente, la empresa debe establecer una junta directiva, para que la toma de decisiones no se concentre en una sola persona y sea enriquecedor para la empresa contar con el aporte de varias personas con nuevas ideas y/o estrategias.

### Re invención de su propuesta de valor

Es indispensable crear una propuesta de valor que no solamente se concentre en ventajas competitivas de costos, sino que también busque establecer diferenciación para obtener así una posición en el mercado, donde la competencia no signifique un riesgo para la empresa.

Con el propósito de reinventar su propuesta de valor, Alternativas puede utilizar la estrategia del océano azul, la cual consiste en tomar cuatro acciones que le permitirán construir una nueva curva de valor para sus clientes.

### Ilustración 28 Estrategia del Océano Azul



*Fuente: Tomado de (W. Chan & Renée, 2005)*

- ✓ ¿Qué factores debería reducir por debajo de los estándares de la industria?
- ✓ ¿Qué factores debería eliminar para ser más competitiva?
- ✓ ¿Qué factores debería crear que la industria nunca ha ofrecido?
- ✓ ¿Qué factores debería incrementar por encima de los estándares de la industria?

Asimismo, la empresa puede desarrollar el modelo de negocio CANVAS(Centro de Emprendimiento UR, 2012), el cual se basa en nueve factores que le permitirán visualizar el funcionamiento de la propuesta de valor.

- Propuesta de Valor: Es necesario realizar análisis de mercado y de la competencia para crear una propuesta de valor diferenciadora con innovación que genere una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.
- Segmento de clientes: Consiste en describir el mercado objetivo y el comportamiento de compra del cliente. Un segmento de mercado es un grupo de personas que tienen las mismas necesidades y comportamientos.
- Canales: Hacen referencia a la forma que utiliza la empresa para entregar y comunicar su propuesta de valor. Estos canales son comunicación, distribución y canales de venta, los cuales pueden ser directos al consumidor o indirectos cuando se usan intermediarios. En este punto es importante buscar canales donde la competencia no tiene presencia o son pocos significativos, dado que así se pueden encontrar nuevas experiencias de compra al consumidor.
- Relaciones con los clientes: Se refiere al tipo de relación que la empresa quiere desarrollar con su segmento de mercado, existen diferentes categorías como asistencia personal, asistencia personal personalizada, autoservicio, co-creación.
- Fuentes de Ingreso: Es el flujo de efectivo que la empresa recibe por cada segmento de cliente. Es necesario determinar el tipo de propuesta de valor por la que está dispuesta a pagar el cliente, en este punto una propuesta de valor diferenciadora generalmente incrementa el precio de los productos o servicios que ofrece la compañía. Asimismo, más allá de los productos de expresión social, se pueden buscar servicios adicionales que agreguen valor al cliente.
- Recursos Claves: Estos pueden ser físicos, intelectuales, financieros, o humanos, son indispensables para que la empresa funcione, permiten crear y ofrecer la propuesta de

valor al usuario, así como generar flujos de ingreso. Aunque la empresa cuenta con recursos sólidos, es necesario determinar aquellos que se deben potencializar para ofrecer la nueva propuesta de valor.

- **Actividades Claves:** Se refiere a las acciones que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione de forma satisfactoria y deben estar relacionadas con los distintos áreas funcionales de la organización.
- **Aliados Claves:** El objetivo principal es crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio y adquirir productos y/o servicios. Está compuesto por cinco categorías alianzas estratégicas entre no competidores, cooperación estratégica entre competidores, alianzas para desarrollar nuevos negocios (Joint-Venture) y relaciones con proveedores.
- **Estructura de Costos:** Existen dos tipos de estructura de costos, Manejo de Costos se relaciona con la reducción de costos por medio de precios bajos, automatización y Manejo de Valor, consiste en crear una propuesta de valor única con servicios personalizados.

### Capacitación en mercadeo y comercio exterior

Finalmente se debe capacitar el personal de ventas en conocimientos de mercadeo y comercio exterior, de esta forma la empresa disminuirá las barreras por falta de formación internacional y le permitirá a la organización ingresar al mercado internacional con mayor seguridad y confianza. Esto lo puede hacer de forma gratuita por medio del programa Bogotá Exporta de la Cámara de comercio de Bogotá o también por medio del Programa de formación exportadora de Proexport, ZEIKY.

### Cronograma y Actividades del Plan de Mejoramiento

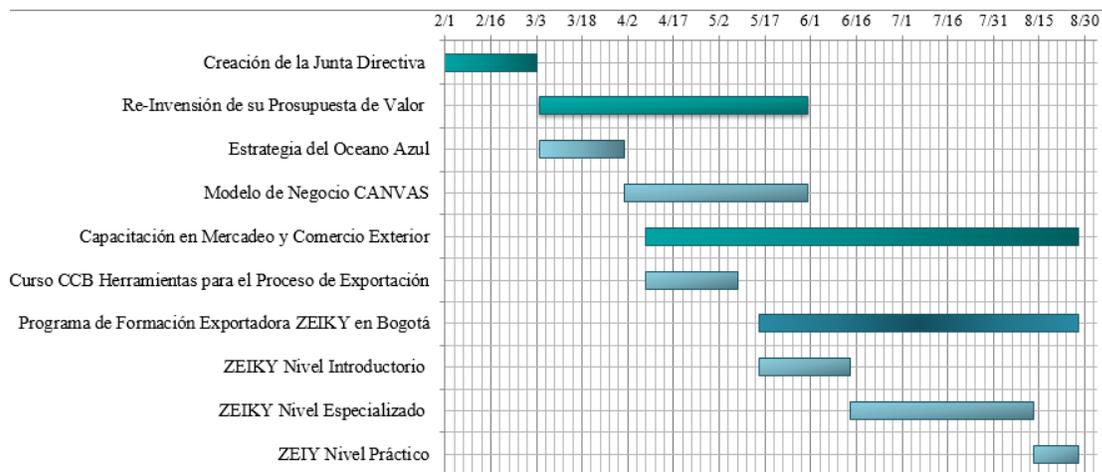
En la siguiente tabla se mostrará las actividades del plan de mejoramiento, el cual empezará a ejecutarse en el mes de febrero del año 2014 y se cumplirá en su totalidad en el mes de septiembre del presente año. Es necesario mencionar que para cada actividad se organizó una fecha de inicio y una fecha de terminación específica.

**Tabla 16 Actividades del Plan de Mejoramiento**

	Actividades	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha Final
1	Creación de la Junta Directiva	01/02/2014	30	03/03/2014
2	Re-Inversión de su Propuesta de Valor	04/03/2014	88	31/05/2014
2.1	Estrategia del Oceano Azul	04/03/2014	28	01/04/2014
2.2	Modelo de Negocio CANVAS	01/04/2014	60	31/05/2014
3	Capacitación en Mercadeo y Comercio Exterior	08/04/2014	142	28/08/2014
3.1	Curso CCB Herramientas para el Proceso de Exportación	08/04/2014	30	08/05/2014
3.2	Programa de Formación Exportadora ZEIKY en Bogotá	15/05/2014	105	28/08/2014
3.2.1	ZEIKY Nivel Introdutorio	15/05/2014	30	14/06/2014
3.2.2	ZEIKY Nivel Especializado	14/06/2014	60	13/08/2014
3.2.3	ZEIY Nivel Práctico	13/08/2014	15	28/08/2014

Adicionalmente, se realizó el diagrama de Gantt que permite observar de manera cronológica el tiempo que se destinara para cada una de las actividades mencionadas con anterioridad. Ver Ilustración 14.

**Ilustración 29 Diagrama de Gantt para la Ruta de Mejoramiento**



*Fuente: Elaboración Propia, 2013*

### Estrategias de Internacionalización para el Marketing -Mix

Las estrategias de internacionalización que se plantean a continuación van dirigidas al mercado hispano en Estados Unidos, el cual está concentrado en los siguientes estados California, Texas, Florida y New York.

## ❖ Producto y Empaque

Inicialmente la empresa deberá diseñar tarjetas que cumplan con las medidas estándar de los exhibidores americanos, las cuales son de 14 cm X 20 cm. También, es necesario que diseñe mensajes con tonos diferentes, por ejemplo humor y alegría, para atraer a la población joven. De igual forma deberá ofrecer diseños dirigidos a personas específicas, para mamá, papá, novio(a), tío(a) etc. y diseñar mensajes para las ocasiones especiales americanas como San Valentín.

Asimismo, es necesario que diseñe productos de acuerdo con las tendencias que se están presentando en el sector de la industria gráfica, como personalización (co-creación) que consiste en crear productos con la ayuda del consumidor de acuerdo a sus necesidades específicas; digitalización, consiste en la creación de productos y servicios digitales que permitan una mayor interacción del consumidor con la empresa por medio de internet o las redes sociales; y elaboración de productos con materiales reciclados que resultan amigables con el medio ambiente.

En cuanto al empaque, no es necesario que cada tarjeta esté protegida con una bolsa plástica o que lleve solapa, debido a que en el punto de exhibición solo se muestra la tarjeta. No obstante, con respecto al envío internacional (Colombia- Estados Unidos), deberá diseñar un empaque especial para unir las tarjetas por referencia, dado a que pueden surgir eventos inesperados que dañen la mercancía.

## ❖ Precio

Con relación a la política de precios, la empresa deberá tener en cuenta el precio de mercado para Estados Unidos que esta entre USD\$2 y USD\$4, a su vez es necesario que Alternativas relacione los costos logísticos internos y externos, para calcular tanto el precio de venta al cliente como su utilidad.

## ❖ Canales de Distribución

La estrategia a seguir consiste en hacer negociaciones con un canal minorista específico que venda productos de expresión social, para lo cual recomendaría la tienda Party City, esta empresa se dedica a la venta de productos para fiestas y tiene más de 800 franquicias que están localizadas en Estados Unidos y Puerto Rico. (Party City, 2013)

### **Ilustración 30 Mapa Geográfico de Franquicias Party- City en Estados Unidos y Puerto Rico**



*Fuente: Ilustración tomada de (Google Maps, 2013)*

Es importante resaltar, que la empresa deberá establecer acuerdos en cuanto a periodos de envíos, políticas de pago y exhibición en el punto de venta, debido a que algunos almacenes minoristas piden que los inventarios sean administrados por el proveedor, y el punto de venta sea surtido y organizado por el proveedor.

## ❖ Promoción

Alternativas expresión cada año elabora calendarios que son exhibidos en el punto de venta, estos calendarios se podrán utilizar también como publicidad para los puntos de venta donde la compañía tenga sus productos en Estados Unidos. Adicional a esto la empresa deberá hacer uso de las redes sociales como Facebook y Twitter para atraer al consumidor final, promocionando así sus productos en las diferentes temporadas americanas. Finalmente, se propone realizar descuentos en porcentaje (20%) cuando se termine una temporada especial o promociones pague 1 lleve dos tarjetas.

## Bibliografía

- A.P. (Febrero de 2011). *EBSCO*. Obtenido de II.El Origen de San Valentín. Issue 572, p60-62, 3p: <http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co>
- BACEX. (2013). *Consulta de Documentos de Exportación por Posición Arancelaria 4909000000*. Obtenido de [http://bacex.mincit.gov.co/de\\_002\\_sa.asp?subp=4909000000&button=Continuar](http://bacex.mincit.gov.co/de_002_sa.asp?subp=4909000000&button=Continuar)
- Banco Mundial. (2012a). *Logistics Performance Index* . Obtenido de <http://lpi.worldbank.org/>
- Banco Mundial. (2012b). *Logistics Performance Index*. Obtenido de <http://lpiurvey.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/USA/2012/C/USA/2010/C/USA/2007#chartarea>
- Banco Mundial. (2012c). *Logistics Performance Index Chile*. Obtenido de <http://lpiurvey.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/CHL/2012#chartarea>
- Banco Mundial. (2012d). *Logistics Performance Index Panama*. Obtenido de <http://lpiurvey.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/PAN/2012#chartarea>
- Banco Mundial. (2013). *DATOS*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>
- CCB. (02 de 08 de 2011). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Cómo exportar productos del sector artes graficas.pdf: [http://camara.ccb.org.co/documentos/8680\\_guia\\_empresarial\\_artes\\_graficas\\_02082011.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/8680_guia_empresarial_artes_graficas_02082011.pdf)
- Centra Intelligence Agency. (2012a). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Centra Intelligence Agency. (2012c). *The World Factbook Chile*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
- Central Intelligence Agency. (2012b). *The World Factbook United States of America*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>



- Central Intelligence Agency. (2012d). *The World Factbook Panama*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>
- Centro de Emprendimiento UR. (2012). *Guía para la formulación del modelo de negocio*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- DANE. (2012). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Todas las Actividades Económicas*. Obtenido de DIAN: [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIU_Rev4ac.pdf)
- DANE. (27 de 12 de 2013). *Cuentas Trimestrales*. Obtenido de Anexos estadísticos de oferta - Precios Corrientes - Series sin desestacionalizar -III trimestre de 2013 (xls): <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>
- Datos Macro. (2013). *Standard & Poors*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ratings/standardandpoors>
- Doing Business. (2013). *Ranking Doing Buisness*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- EFI. (Julio de 2010). *Tintas Ecologicas*. Obtenido de [http://www.efi.com/myvutek/issue\\_5/ES/greenink.asp](http://www.efi.com/myvutek/issue_5/ES/greenink.asp)
- Embajada de Estados Unidos. (13 de 02 de 2012). *El Día de San Valentín en Estados Unidos*. Obtenido de IIP Digital: <http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/article/2012/02/20120213163247x0.1273113.html>
- Events Eye. (2013). *Trade Shows, Exhibitions, Conferences*. Obtenido de <http://www.eventseye.com/fairs/>
- Fiesta y Regalos. (2013). *Tiendas*. Obtenido de <http://www.fiestayregalos.cl/index.php?cgpadre=3#axzz2qFiW5xq9>



- GCA. (2012). *The Greeting Card Association*. Obtenido de <http://www.greetingcardassociation.org.uk/info-resource/market-info/facts-and-figures>
- Google Maps. (2013). *Franquicias Party City en Estados Unidos*. Obtenido de <https://maps.google.com/maps/ms?ie=UTF8&oe=UTF8&msa=0&msid=116705064704076577364.00044d4ec2ae42df1016f>
- Greeting Card Association. (2013a). *The American Greeting Card*. Obtenido de <http://www.greetingcard.org/AbouttheIndustry/History/tabid/72/Default.aspx>
- Greeting Card Association. (2013b). *Greeting Card General Facts*. Obtenido de <http://www.greetingcard.org/LinkClick.aspx?fileticket=CZqwLBz9ITQ%3d&tabid=279>
- Hallmark Panamá . (2013). *Hallmark Panamá* . Obtenido de <http://www.hallmarkpanama.com/>
- ICEX. (2013). *Países*. Obtenido de [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518999\\_5625162\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518999_5625162_0_0_-1,00.html)
- Jupiter de Colombia. (2013). *Manifiesto de Carga*. Obtenido de <http://www.jupiterdecolombia.com/herramientas/202-manifiesto-de-carga-es-el-documento-que-contiene-la-relacion-de-todos-los-bultos>
- Laureiro Martinez, D., & Marín Melo, A. (2004). *Predicción del Potencial Exportador de las PYMES Colombianas*. Bogotá D.C : UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
- Lockie, E. (2002). *Papel elaborado en forma artesanal*. Barcelona: Parramón Ediciones S.A.
- Marsh USA. (2013). *Political Risk 2013*. Obtenido de <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Political%20Risk%20Map%202013.pdf>
- MCIT. (23 de 07 de 2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Programa Transformación Productiva: <http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=7356>



MCIT. (2013). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. From *Acuerdos Comerciales y de Inversión*: <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=6868>

MindTools. (2013). *PESTEL Analysis*. Obtenido de <http://www.mindtools.com/>

Ministerio de Economía y Competitividad Gobierno de España . (7 de Junio de 2012). *Barreras al Comercio Estados Unidos* . Obtenido de <http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?pais=Estados+Unidos>

OMPI. (2013). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de [http://www.wipo.int/sme/es/ip\\_business/ip\\_protection/protection.htm](http://www.wipo.int/sme/es/ip_business/ip_protection/protection.htm)

Panama Expográfica. (2013). *Feria de Industria Gráfica en Panamá*. Obtenido de <http://www.panamaexpografica.com/>

Party City. (2013). *About Us*. Obtenido de <http://www.partycity.com/category/customer+service/about+us.do>

Pew Research Center. (19 de 06 de 2013). *2011 Hispanic Origin Profiles*. Obtenido de <http://www.pewhispanic.org/2013/06/19/hispanic-origin-profiles/>

PROCOMER . (2013). *Oportunidades para la industria gráfica Costa Ricense en Panamá* . Obtenido de [http://www.procomer.com/contenido/descargables/estudio\\_panama/estudio\\_panama.pdf](http://www.procomer.com/contenido/descargables/estudio_panama/estudio_panama.pdf)

PROEXPORT . (2013). *Perfil de Logística desde Colombia hacia Estados Unidos* . Obtenido de <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

República de Colombia. (2013). *Visión 2032*. Obtenido de *Competitividad e Innovación*: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/vision-2032.aspx>

RHEIN. (2013). *RHEIN*. Obtenido de <http://www.rhein.cl/>



- SIC. (2013). *Super Intendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de Beneficios de proteger las marcas y las invenciones: <http://www.sic.gov.co/es/web/guest/beneficios-de-proteger-las-marcas-y-las-invenciones>
- Southern Savers. (29 de 11 de 2011). *Coupon CVS*. Obtenido de <http://www.southernsavers.com/2011/11/cvs-greeting-cards-coupons/>
- Stores. (Julio de 2013). *2013 Top 100 Retailers* . Obtenido de <http://www.stores.org/2013/Top-100-Retailers>
- Terrachoice. (2010). *Report 2010. The sins of green washing home and family edition*. Obtenido de <http://sinsofgreenwashing.org/index35c6.pdf>
- Trade Map . (2011). *Lista de los mercados proveedores de tarjetas de felicitación importadas por Panamá*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|591|||4909||4|1|1|1|2|1|2|4|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|591|||4909||4|1|1|1|2|1|2|4|1)
- Trade Map. (2012a). *Listado de Países Importadores y Exportadores de la Industria Gráfica Capítulo 49*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
- Trade Map. (2012b). *Mapa de participación Mundial de las Exportaciones de Tarjetas de Felicitación HS490900*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS\\_Map.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx)
- Trade Map. (2012c). *Estadísticas de Comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de Importaciones y Exportaciones Mundiales Tarjetas de Felicitación 2012: <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- Trade Map. (2012d). *Tarjetas de Felicitación Exportaciones e Importaciones de Estados Unidos* . Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
- Trade Map. (2012e). *Lista de los mercados proveedores de tarjetas de felicitación por Chile*. Obtenido de



[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|152|||4909||4|1|1|1|2|1|2|4|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|152|||4909||4|1|1|1|2|1|2|4|1)

Transformación Productiva. (Junio de 2009). *Resumen Ejecutivo. Sector Industria de la Comunicación Gráfica*. Obtenido de <http://www.ptp.com.co>

Trendwatching. (Julio-Agosto de 2012). *Newism*. Obtenido de <http://www.trendwatching.com/es/trends/newism/>

United States Census Bureau . (2012). *Annual Estimates of The Hispanic Resident Population* . Obtenido de <http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

W. Chan, K., & Renée, M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

World Economic Forum . (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

ZONU. (2013). *Map of The Americas 1996*. Obtenido de <http://www.zonu.com/fullsize-en/2009-09-17-3/Map-of-the-Americas-1996.html>