

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario



Presentado por

Lucy Cáceres Sarmiento

William Burbano Molano

Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

Investigación Aplicada a Práctica

Bogotá

2014

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario



Escuela de Administración

Presentado por

Lucy Cáceres Sarmiento

William Burbano Molano

Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

Tutor:

Luis Alberto Buitrago Jiménez

Bogotá

2014

Contenido

Glosario	VII
Resumen.....	IX
Palabras Claves	IX
Abstract and Keywords.....	X
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema:.....	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	4
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	5
3. MARCO METODOLÓGICO.....	7
3.1. Metodología de Análisis del Potencial Importador e intención importadora.....	7
3.2. Metodología de Selección de materia prima y/o productos a importar.....	14
3.3. Metodología de Clasificación Arancelaria.....	15
3.4. Metodología de Selección de países proveedores	16
3.5. Metodología de Selección del proveedor.....	17
3.6. Metodología de Distribución Física internacional	18
3.7. Metodología de Análisis financiero	20
4. ANÁLISIS DE INTENCIÓN IMPORTADORA	21
4.1. Historia y Descripción de la empresa	21
5. ANÁLISIS DEL POTENCIAL IMPORTADOR	24
5.1. Análisis de infraestructura de la empresa (almacenamiento, movimiento de mercancía, maquinaria).	24
5.2. Análisis del equipo de trabajo de la empresa con respecto a comercio exterior.	25
5.3. Análisis de la estructura financiera de la compañía, relación con bancos, forma de pago a proveedores.....	25
5.4. Investigar todos los trámites y documentos requeridos para importar en el país.....	26
6. SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS O MATERIAS PRIMAS MOTIVOS DEL ESTUDIO. ...	28
6.1. Productos terminados.....	31
6.3. Realizar la ficha técnica de cada uno de los productos con todas sus características	45
6.4. Obtener la partida arancelaria de los productos a importar.....	47
6.5. Investigar los requerimientos para la importación de los productos.....	53

7.	SELECCIÓN PAÍSES PROVEEDORES.....	54
7.1.	Pre-Selección de países (20) para realizar filtros.....	54
7.2.	Primer filtro para selección de 12 posibles países proveedores.....	54
7.3.	Segundo filtro para selección de posibles países proveedores.....	57
7.4.	Tercer filtro para selección de 3 países proveedores potenciales.....	61
8.	SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	65
9.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.....	69
	Distribución 1: FOB SANTOS BRASIL CARTÓN.....	70
	Distribución 2. COMPRA CIF BARRANQUILLA CARTÓN.....	76
	Distribución 3: PAPEL PERDIÓDICO CIF CARTAGENA.....	81
10.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	85
10.1.	Análisis financiero Cartón.....	85
10.2.	Análisis financiero Papel periódico.....	90
11.	DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR.....	94
11.1.	ORGANIGRAMA.....	94
11.2.	Funciones y responsabilidades Cargo Jefe de Comercio Exterior.....	95
10.3	Procedimiento para la selección de proveedores en el exterior y para compra de producto importado.....	96
11.3.	Procedimiento proceso logístico de importaciones de producto.....	99
11.4.	Archivar y realizar carpetas con base en la norma ISO 9001.....	109
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	Bibliografía.....	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Clasificación Arancelaria Papel Periódico</i>	48
<i>Ilustración 2. Clasificación Arancelaria 1 Cartón</i>	49
<i>Ilustración 3. Clasificación Arancelaria Cartón 2</i>	50
<i>Ilustración 4. Clasificación Arancelaria Cartón 3</i>	51
<i>Ilustración 5. Clasificación Arancelaria 4.</i>	51
<i>Ilustración 6. Clasificación Arancelaria Cartón 5</i>	52
<i>Ilustración 7. Ejemplo 1. Correos enviados en ingles</i>	66
<i>Ilustración 8. Ejemplo 2. Correos enviados</i>	67
<i>Ilustración 9. Ejemplo de respuesta a cotización</i>	67
<i>Ilustración 10. Ejemplo 2 de respuesta a cotización</i>	68
<i>Ilustración 11 DFI BRASIL BARRANQUILLA</i>	70
<i>Ilustración 12 Flujo nacional vs. Importado</i>	88

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Matriz Intención Importadora</i>	8
<i>Tabla 2 Matriz Comportamiento expansión</i>	9
<i>Tabla 3. Matriz Habilidades Competitivas</i>	10
<i>Tabla 4. Matriz Percepción de barreras</i>	11
<i>Tabla 5. Matriz Perfil del Empresario</i>	12
<i>Tabla 6. Matriz Preparación para la importación</i>	13
<i>Tabla 7. Resumen Potencial Importador</i>	14
<i>Tabla 8. Composición Productos-Materia Prima</i>	28
<i>Tabla 9. Matriz de razones para importar Papel Periódico</i>	36
<i>Tabla 10. Matriz de razones para importar papel pergamino</i>	38
<i>Tabla 11. Matriz de razones para importar Papel Bond</i>	40
<i>Tabla 12. Cantidades Cartón Chip 2013</i>	41
<i>Tabla 13. Razones para importar Cartón Chip</i>	42
<i>Tabla 14. Matriz de razones para importar demás cartones</i>	44
<i>Tabla 15. Ficha técnica Papel Bond</i>	46
<i>Tabla 16. Ficha Técnica Cartón</i>	46
<i>Tabla 17. Ficha Técnica Papel Periódico</i>	47
<i>Con los criterios y los gramajes que la empresa solicita aplicaron las tres opciones para los cartones mencionados anteriormente: 48.02.55, 48.02.57, 48.02.58. Como resultado final obtuvimos las clasificaciones arancelarias de todos los productos que Cajas y Cartones desea importar, relacionados a continuación</i>	<i>Tabla 18.</i>
<i>Clasificación Arancelaria Final</i>	52
<i>Tabla 19. Requerimientos para importar por P A</i>	53
Paso 2. <i>A cada una de las variables asignarle un porcentaje que mostrará que tan importante es esta variable para seleccionar un país o el otro. Los porcentajes quedaron asignados de la siguiente manera:</i>	<i>Tabla 20.</i>
<i>Variables y Ponderación 1 Filtro</i>	55
<i>Tabla 21. Resultados primer Filtro</i>	56
<i>Tabla 22. Variables Filtro 2</i>	57
<i>Tabla 23. Ponderaciones Variables Filtro 2.</i>	58

<i>Tabla 24. Resultado Filtro 2. 48.01.00.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 25. Resultado filtro 2. Partida 48.02.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 26. Resultado filtro 2. Partida 48.04.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 27. Variables y ponderaciones filtro 3.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 28. Resultado filtro 3. PA 48.01.00.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 29. Resultado filtro 3. PA 48.02.55.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 30. Resultado filtro 3. PA 48.02.57.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 31. Resultado filtro 3. PA 48.02.58.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 32. Resumen de los países y productos seleccionados.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 33 Cotizaciones Agentes de Carga.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 34 Provisión de impuestos.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 35 Cotización Agencia de Aduanas.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 36 Liquidación imp. 01.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 37 Provisión impuestos 2.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 38. Liquidación Imp. 2.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 39. Liquidación imp. 03.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 40. Análisis financiero de cartón.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 41. Compra nacional Vs Compra internacional.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 42 Valor presente Nacional Vs. Importado.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 43 Costo en Fábrica 1.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 44. Historial de compra papel periódico 2013.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 45. Flujo de dinero saliente para compras.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 46 Valor presente Nacional. Vs. Importado.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 47 Costo en Fábrica 2.....</i>	<i>93</i>

Glosario

Para la realización del siguiente proyecto es preciso identificar algunos significados para apoyar la comprensión e interpretación del mismo y así estar familiarizado en contexto con los temas a tratar.

- **Exportación**

Es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o hacia una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva. (Castro Figueroa, 2008)

- **Territorio Aduanero Nacional**

Es el espacio en el cual se encuentra ubicado el país, incluidas sus fronteras marítimas, aéreas y geoespaciales. (Castro Figueroa, 2008)

- **Zona Franca**

Son áreas extraterritoriales localizadas dentro de un país con unos regímenes aduaneros, cambiario y tributario especiales conocidos como regímenes francos. (Castro Figueroa, 2008)

- **Importación**

Introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional con el fin de permanecer en él de manera indefinida y en libre disposición, con el pago de los tributos aduaneros que hubiera lugar y siguiendo el procedimiento establecido. (Castro Figueroa, 2008).

- **Flujo de Caja**

Es un estado financiero básico que presenta el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo periodo. El concepto de efectivo no solamente se refiere al dinero disponible en caja y bancos, sino que también puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista que sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento. (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2009)

- **Mercadeo Internacional**

Es el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. Asume diferentes formas que van desde el comercio de importaciones y exportaciones al licenciamiento, empresas conjuntas o joint ventures, subsidiarias en propiedad completa, operaciones de soluciones integrales y contratos de administración. (CZINKOTA & Ronkainen)

Es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia. (Lerma Kirchner & Márquez Castro, 2010)

- **Incoterms (2010)**

INTERNATIONAL COMERCIAL TERMS, términos comerciales internacionales (traducido al español), son términos que agrupan las diferentes formas de negociar la venta de un producto a nivel internacional realizado por la ICC (INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, Paris). Son once modalidades, organizadas en grupos: Grupo E, grupo F, grupo C y grupo D. (Gutiérrez, 2012)

Resumen

La empresa Cajas y Cartones, ubicada en Barranquilla, Atlántico. Es una empresa productora y comercializadora de productos hechos a partir de papel y cartón. En el presente año se encuentra creando un plan de expansión basándose en la mejora de sus procesos. Uno de los puntos claves de mejora es la diversificación de proveedores; no solo contar con proveedores nacionales sino incluir también proveedores internacionales. Esto conlleva a la empresa a una búsqueda de proveedores de materia prima en el exterior, evaluando variables como la competencia, la disponibilidad de material y los altos precios en el mercado nacional de papel y cartón con el objetivo de disminuir sus costos y ampliar sus posibilidades de cobertura de mercado. Es por esta razón que surge el proyecto de investigación aplicada (Proyecto de aplicación práctica-PAP), el cual se basa en el análisis estructural de la compañía, el estudio e investigación internacional de proveedores de papel y cartón, la consecución de posibles proveedores y analizando los costos tanto logísticos como financieros de mover mercancía desde otras partes del mundo hacia Colombia. Finalmente se estudia la implementación y adecuación de un departamento de comercio exterior dentro de la compañía, con el objetivo que la empresa esté preparada para futuras importaciones con respecto al conocimiento del mercado internacional, trámites, normas y requisitos extranjeros y nacionales, transporte y movimiento de mercancía en ámbitos internacionales y agenciamiento aduanero.

Palabras Claves

- Proveedor Internacional
- Distribución Física Internacional
- Estudio de Mercado
- Importación
- Materia Prima
- Partida Arancelaria
- Incoterms
- Cotización Internacional
- Papel y cartón
- Barranquilla, Atlántico

Abstract and Keywords

Cajas y Cartones is a company located in Barranquilla, Atlántico, Colombia which core is producing and trading paper and cardboard products. This year Cajas y Cartones is creating an expansion plan having as a reference improving its processes and its quality products; In order to achieve this the company has noticed It needs diversify its suppliers including international ones. This leads the company to an international research of suppliers of raw material evaluating aspects such as competition, material availability and prices in the domestic market for paper and board with the aim of reducing its costs and expand its market coverage opportunities. This is the reason why this PAP (Proyecto de investigación aplicada/ applied research project) has been created which is based on the structural analysis of the company, the study and the international research of paper and board suppliers; the acquisition of potential suppliers analyzing both logistical and financial costs of moving goods from elsewhere to Colombia. Finally the implementation and adequacy of an international trade department in the company is studied which has as only objective prepare Cajas y Cartones to future imports referring to international market knowledge, procedures, standars, and foreign and domestic requirements.

Keywords

- International Supplier
- International Physical Distribution
- Market Study
- Import
- Raw Material
- Tariff Item
- Incoterms
- International Quote
- Paper and cardboard
- Barranquilla, Atlántico

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema:

La fase de crecimiento en la que se encuentra el sector de papel y cartón crea una oportunidad a cada empresa que se encuentra compitiendo en el sector, para comenzar a mejorar su cadena de suministros o para nuevas empresas de entrar a competir en este atractivo mercado. La necesidad que ha surgido en los últimos años en la Costa Caribe de Colombia es de tener materias primas en el momento oportuno, ya que muchos de los proveedores del sector imponen sus intereses y conveniencias sobre los intereses de sus propios clientes, brindando así la mayoría de veces unas entregas después del plazo establecido y/o necesitado. Por otro lado está el factor precio que actualmente es manejado por algunas empresas a nivel nacional principalmente debido a que la oferta del papel y el cartón como materia prima está en manos de pocas empresas, según percepción del gerente de la compañía Cajas y Cartones, haciendo que el precio a nivel Colombia sea muy alto. Por esta razón, surge la posibilidad de comenzar a importar materiales del exterior Lo cual está siendo altamente considerado por competidores del sector que quieren promover el desarrollo y el crecimiento de sus compañías. Por consiguiente Cajas y Cartones tiene la necesidad de estar a la vanguardia en el mercado regional (Caribe) con respecto a la obtención de materia prima, disminución de costos y diversificación en la gama de productos ofrecidos.

Actualmente la empresa cuenta con una cantidad limitada de clientes a comparación de años anteriores, se observa que los competidores ofrecen precios menores, utilizan un mercadeo más fuerte que el de cajas y cartones, y de esta manera han logrado cautivar gran parte del mercado. Según estudios internos de la compañía la mayoría de veces no se puede ofrecer un precio competitivo por que se compite con empresas que han empezado a importar a menores precios, o se compite con empresas que en la mayoría de ocasiones no pagan impuestos, ni son empresas legalmente constituidas con los compromisos y gastos que esto genera. La empresa cuenta con maquinaria, personal y experiencia suficiente para empezar a producir a mayores cantidades, la restricción de este crecimiento radica en la obtención de materia prima y que esta permita ofrecer



al cliente final un precio altamente competitivo, siguiendo con la política de la empresa que siempre ha sido de calidad.

A partir de experiencias se ha observado que el problema se podría solucionar diversificando proveedores, que la empresa no dependa del mercado nacional ya que este se encuentra fuertemente afectado por el nivel de poder los productores de cartón colombiano y los altos precios del mercado. La justificación del presente trabajo se encuentra basada en la satisfacción de las necesidades antes mencionadas, ya que nos encontramos en un mundo donde la información fluye cada vez con más libertad y rapidez que hoy en día todos podrían estar enterados de la oportunidad que existe y podrán empezar a reaccionar con velocidad. La importancia de este proyecto es que Cajas y Cartones se pueda anticipar, estar preparada y reaccione competitivamente frente a estos cambios que se están generando en el mercado, más específicamente que cuente con proveedores que le ofrezcan calidad y precios altamente competitivos. Con ello se empezará a permitir y a promover nuevamente el crecimiento como compañía que por dichas causas y otras más ha quedado estancada en los últimos años.

Para nosotros como estudiantes de administración de negocios internacionales este proyecto es de gran valor ya que nos brinda la oportunidad de aplicar todos los conocimientos obtenidos en la universidad y aplicarlos en la vida real. Por medio del proyecto, podremos ver cómo funciona internamente la empresa y comparar nuestros conocimientos teóricos con lo que se da en las empresas realmente. Podremos realizar los costos, las ventajas, desventajas, evaluar la viabilidad del proceso de importación por medio de un estudio exhaustivo de cada una de las variables que nos llevarán a sacar conclusiones valiosas para la empresa y para nuestro aprendizaje.

1.2. Justificación

La situación actual dentro del sector de productos de papel y cartón crea una oportunidad a cada empresa, que se encuentra compitiendo en el sector, para empezar a mejorar su cadena de suministros o también para nuevas empresas de entrar a competir en este mercado que está en fase de crecimiento.



La necesidad que ha surgido los últimos años en la costa caribe de Colombia es de tener materias primas en el momento oportuno ya que muchos de los proveedores del sector imponen sus intereses y conveniencias sobre los intereses de sus propios clientes, brindando así la mayoría de veces unas entregas después del plazo establecido y/necesitado. Por otro lado, está el factor precio que actualmente también es un problema ya que al no haber suficiente competencia ni abundancia de materiales (son muy pocos los proveedores de dichos materiales en Colombia) el precio es considerablemente alto a nivel nacional. Es por esta razón que la posibilidad de empezar a importar materiales del exterior es bastante considerada por competidores del sector que quieren promover el desarrollo y su crecimiento y de su compañía. A partir de experiencias se ha visto que el problema se podría solucionar diversificando proveedores e incluyendo del exterior.

La justificación del presente trabajo se encuentra basada en la necesidad y preocupación de satisfacer las necesidades antes mencionadas, ya que nos encontramos en un mundo donde la información fluye cada vez con más libertad y rapidez que hoy en día todos podrían estar enterados de la oportunidad que existe y podrán empezar a reaccionar con rapidez. La importancia de este proyecto es que Cajas y Cartones se pueda anticipar, estar preparada y pueda reaccionar competitivamente frente a estos cambios que se están generando en el mercado, mas específicamente que cuente con proveedores que le ofrezcan calidad y precios altamente competitivos. Con ello se empezará a permitir y a promover nuevamente el crecimiento como compañía que por dichas causas y otras más ha quedado estancada en los últimos años.

Para lograr satisfacer esta necesidad se realizará este trabajo con el ánimo de investigar y proponer el proceso de importación para cajas y cartones en el presente año.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Realizar un proyecto de factibilidad de importación de materias primas (Cartón y papel) para la compañía Cajas y Cartones, con el fin de aumentar la competitividad mediante la diversificación de proveedores y productos provenientes del exterior y evaluar la creación del departamento de Comercio exterior dentro de la compañía.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis estructural a la compañía Cajas y Cartones donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de la empresa frente al potencial importador.
- Identificar y seleccionar los productos que la compañía necesita importar basándose en la necesidad del mercado y en los requerimientos internos de la compañía, así mismo conocer las cantidades, la partida arancelaria, los requisitos y diferentes requerimientos para importarlos, como también los tiempos de entrega de los mismos.
- Realizar un estudio de mercado internacional en donde se encuentren los países exportadores, empresas importadoras en Colombia y los posibles proveedores de los productos necesitados por la compañía.
- Seleccionar el proveedor idóneo para hacer una importación piloto.
- Analizar la Distribución Física Internacional de las materias primas a importar obteniendo costos logísticos reales. Así mismo, analizar la logística interna de la empresa.
- Realizar análisis financiero de la viabilidad del proyecto y de la capacidad financiera de la empresa para su expansión.
- Analizar la viabilidad de la creación del departamento de Comercio exterior dentro de la empresa.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Los negocios internacionales han formado una red de vínculos globales en todo el mundo que nos unen a todos los países, instituciones e individuos mucho más que antes. Estos vínculos enlazan comercio, mercados financieros, tecnología y niveles de vida de una manera sin precedentes. (Michael R. Czinkota, 2006) Así las organizaciones son llamadas a estar a la vanguardia en los mercados, que ya no son meramente nacionales sino, que presentan influencia de todo el mundo y para tal exigencia es necesario el traslado de las organizaciones nacionales a aquellas que han aumentado su cadena de abastecimiento abarcando territorios fuera de las políticas nacionales. Tal es el caso de la empresa CAJAS Y CARTONES situada en la ciudad colombiana de Barranquilla. Así con el fin de tener mayor participación en el mercado colombiano de productos de papel y forestales con este proyecto se pretende realizar un proceso de importación, definida desde el punto de vista comercial como la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional (Castro Figueroa, 2008).

Al ser un movimiento de mercancía desde territorios extranjeros al aduanero colombiano es necesario aplicar temas de transporte y movilización de carga a nivel internacional, utilizando para esto la logística la cual para Long es hacer que las cosas lleguen a donde necesitan estar. La logística controla e implementa eficiente y efectivamente el flujo de almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes (Long, 2011) pasando por términos como Incoterms, documentación de exportación e importación, agentes aduaneros entre otros.

Por otra parte, es preciso nombrar que anterior a esto la organización necesita un estudio de mercado, con el cual se encuentren proveedores que satisfagan las necesidades de la compañía, una investigación de mercados se define como la reunión, registro y análisis sistemático de los datos con el fin de proporcionar información que resulte útil para la toma de decisiones en el mercadeo (Graham, 2010). Así mismo, la investigación de mercados internacionales implica dos aspectos adicionales: la información se debe comunicar a través de fronteras culturales y segundo, los entornos económico, social y político dentro de los cuales se aplican las



herramientas de investigación con frecuencia son muy distintos en los mercados foráneos. (Graham, 2010) Lo cual implicará para este estudio una investigación más amplia y con fuentes tanto nacionales como internacionales.

Dado la alta incertidumbre generada por este tipo de investigaciones es necesario clasificar la información requerida. Según Cateora la investigación internacional se puede dividir en tres tipos, de acuerdo con las necesidades de información: 1) información general acerca del país, el área y/o el mercado. 2) información acerca de entornos y tendencias sociales y económicas de los consumidores y de la industria dentro de los mercados o países. 3) Información de mercado específico necesaria para desarrollar los planes de mercadeo de la compañía.

Teniendo en cuenta dichos pasos, al analizar información de posibles países exportadores de papel y cartón es preciso conocer las relaciones comerciales entre el país importador y el exportador, es decir acuerdos comerciales, tratados de libre comercio, entre otros que impliquen a Colombia; con el objetivo de facilitar el proceso de negociación, importación y movimiento de la mercancía de un país a otro. Como también, dichos acuerdos comerciales nos podrían beneficiar en términos financieros para la compañía, como reducción de aranceles o exención de otros impuestos.

3. MARCO METODOLÓGICO

En el desarrollo del presente proyecto utilizamos diferentes procesos teniendo como fin principal el proyecto de importación de materias primas para la empresa Cajas y Cartones. Estos procesos fueron:

1. Modelo potencial Importador: lo cual permitió establecer si la empresa se encontraba preparada para importar.
2. Selección de productos o materias primas: basándose en variables, características e historiales de los productos y materias primas que actualmente utiliza y/o comercializa la empresa. Se estableció un procedimiento priorizar los productos a importar.
3. Ficha técnica del producto: la cual describe sus características con el fin de obtener la clasificación arancelaria correcta.
4. Estudio de mercado: donde se seleccionaron los países de donde se importará la mercancía, esto se hace por medio de variables, calificaciones y ponderaciones.
5. Metodología para la selección de los proveedores en los países escogidos por medio del análisis de variables de cada uno de los proveedores y países.
6. Distribución física internacional, se construyó una matriz de importaciones incluyendo todo el proceso logístico involucrado en el transporte internacional desde cualquier parte del mundo hasta nuestro destino final, bodegas del empresario en Barranquilla Colombia.
7. Análisis financiero: con base a los indicadores financieros se construyó un modelo donde se indica qué tan rentable con respecto al flujo de caja es el proyecto de importación.

A continuación información más detallada de cada una de las herramientas a utilizar en el presente estudio.

3.1. Metodología de Análisis del Potencial Importador e intención importadora

Con el objetivo de realizar un análisis a fondo e identificar qué tan preparada se encuentra la empresa Cajas y Cartones para empezar el proceso de importación de algunas de sus materias



primas realizaremos el análisis del potencial importador teniendo como referencia el “Modelo Potencial Exportador” (Luz Marina Ferro, 2007) que para efectos de nuestro estudio algunas de sus variables serán modificadas y analizadas desde el punto de vista de una empresa con intención importadora. Con el fin de recolectar toda la información se debe realizar una encuesta al empresario, en donde se realizan preguntas claves para el proceso de importación que se espera en el futuro. Ver anexo N° 1, Encuesta potencial importador.

Por medio de esta encuesta se analizarán la mayoría de los aspectos en los que una empresa que desea importar debe tener en cuenta para tomar dicha decisión. Con base en esta encuesta se debe tabular la información y organizarla de tal forma que se pueda evaluar el potencial importador y la intención importadora de la organización Cajas y Cartones para empezar a dicho proceso, dándole una ponderación según la importancia de cada aspecto y analizar estos datos de forma cuantitativa. En el documento a continuación se anexa la tabla resumen de la matriz de evaluación de la **intención importadora** según la encuesta aplicada.

Tabla 1. Matriz Intención Importadora

<u>E. Intención importadora</u>			
	Indicadores de medicion	Información Específica empresa	Calificación (/5)
PROACTIVOS	Contactos establecidos		
	Faltante de materia prima		
	La competencia local está importando		
	Importar porque la cadena productiva a la que pertenece la empresa está importando		
	Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)		
REACTIVOS	Diversificar riesgos de las operaciones.		
	Estabilizar las ventas de productos (mercado local estacional)		
	Obtener economías de escala.		
Promedio Intención Importadora			

Fuente: Elaboración Propia



La presente matriz logra evaluar las intenciones y esfuerzos que ha realizado la compañía frente a los deseos de empezar el proceso de internacionalización. Se evalúan variables proactivas, que son aquellas variables que se están presentando actualmente, y se evalúan también variables reactivas, que son aquellas variables que se cree que serán generadas como consecuencia de las importaciones. Se deberá dar una calificación específica para la compañía en estudio, y a esta se le otorgara una calificación general que permitirá al final sacar un promedio de toda las variables ahí presentes.

A continuación se anexa la tabla resumen de la matriz de evaluación **del potencial importador** según la encuesta aplicada.

Tabla. 2 Matriz Comportamiento expansión

A. Comportamiento expansión (30%)			
VARIABLES	INDICADORES DE MEDICIÓN	INFORMACIÓN ESPECÍFICA EMPRESA	CALIFICACIÓN (/5)
Cobertura de mercado	Número de Ciudades proveedoras		
Variación de tamaño	% Compras locales/ total compras		
	No. Proveedores nacionales vs locales		
	% Materia prima originaria del exterior		
Variación de tamaño	Var. Vol. Compras		
	Variación Utilidad Neta		
	Variación de ventas		
	Var. Tamaño Activos		
	Var. No. Empleados (Fijos vs. Temporales)		
Estructura de propiedad (Concentración de la toma de	Variación en el No. De Socios		
	Estructura Familiar		
	Se tiene una Junta Directiva		
Puntaje Comportamiento de Expansión			

Fuente: Elaboración Propia.

Esta parte de la matriz de potencial importador, evalúa el comportamiento que ha tenido la empresa frente a la intención expansionista. Tiene en cuenta variables como la cobertura de mercado, que nos indica de cuantas ciudades diferentes a la ciudad local se encuentra comprando mercancía la compañía. También evalúa el porcentaje de compras locales Vs las nacionales, esto nos ayuda a evaluar la compañía ya que si se encuentra comprando de muchas ciudades, muy



probablemente ha estado en contacto con la distribución física nacional, y esto le da mayor facilidad para entender la distribución física internacional en comparación a una empresa que se dedica a comprar el 100% de sus materiales y productos en la misma ciudad. También mira el crecimiento de la empresa, en términos de N° de proveedores, empleados, activos, ventas en los últimos años.

Tabla 3. Matriz Habilidades Competitivas

B. Habilidades Competitivas (30%)			
Variables	Indicadores de medición	Información Específica empresa	Calificación (/5)
Innovación	Nivel de dependencia con proveedores actuales % compra		
	No. Nuevos proveedores al año		
	Departamento de Diseño		
Disponibilidad de recursos	Existencia de un departamento de compras		
	Existencia de un departamento de comercio exterior		
	Personal Calificado en comercio exterior y compras internacionales		
Calidad	Disponibilidad en recursos financieros (Comparar con Variación en Activos)		
	Certificación		
	Satisfacción de proveedores internacionales en el mercado nacional		
	% Devoluciones a proveedores		
	Evaluación a proveedores		
Conocimientos	Conocimiento de proveedores internacionales		
Productividad	Capacidad de producción utilizada		
Tecnología	Autoevaluación Empresa (Conocimiento)		
Fuente: Elaboración Propia		Puntaje Habilidades Competitivas	

La matriz de habilidades competitivas evalúa variables que nos indiquen que puede estar haciendo de la compañía algo distinguible frente a sus competidores, concentra información



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

acerca de la innovación que la empresa ha usado, de la disponibilidad de recursos no solo económicos sino también, recursos en personal y departamentos. También evalúa la productividad y la tecnología de la empresa para dar una idea de que tanto se puede expandir en el corto- mediano plazo la empresa.

Tabla 4. Matriz Percepción de barreras

C. Percepción de barreras (15%)			
Variables	Indicadores de medición	Información Específica empresa	Calificación (/5)
INTERNAS			
Desconocimiento de mercado	Planes de expansion		
Falta planeación estratégica	Informacion de productos internacionales. Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)		
Diferenciación de mat. prima internacional Vs nacional	Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución internacional		
Desconocimiento aspectos legales.	Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales		
Capacidad Financiera	Flujo de Caja disponible		
Cantidades	Volumen suficiente		
EXTERNAS			
Barreras tarifarias.	Barreras tarifarias en el país		
Infraestructura	Infraestructura externa		
Acceso al crédito	Acceso al crédito (financiar operación internacional)		
Puntaje Percepción de Barreras			

Fuente: Elaboración Propia



Esta variable de medición, por medio de la calificación de variables internas y externas de la compañía permite obtener y tabular información completa y suficiente que indica cómo se encuentra la compañía, si internamente ha realizado esfuerzos por evaluar su estado y las necesidades que surgirían con el proceso de internacionalización. Esta variable de percepción de barreras, también permite evaluar aspectos externos a la compañía que serían fundamentales y marcarán una diferencia en el momento de iniciar a importar productos del exterior.

Tabla 5. Matriz Perfil del Empresario

D. Perfil del Empresario (10%)			
Variables	Indicadores de medición	Información Específica empresa	Calificación (/5)
Nivel de experiencia en el mercado	Años de experiencia total		
Percepción de la actividad internacional-riesgo, crecimiento, impacto costos	Son las que más contribuirán al competitividad de la empresa		
	Disminuirán los costos operacionales de la empresa		
	Son de alto riesgo		
Puntaje Perfil del empresario			

Fuente: Elaboración Propia

Para el modelo potencial importador es completamente indispensable realizar una evaluación del perfil del empresario, ya que este será el motor y parte fundamental en el desarrollo del proyecto de internacionalización. Esta matriz evalúa variables como los años de experiencia en el sector, y la percepción que tiene esta persona acerca de los riesgos, las oportunidades y desventajas de la internacionalización de la empresa.



Tabla 6. Matriz Preparación para la importación

F. Preparación para la importación (15%)			
	Indicadores de medicion	Información Específica empresa	Calificación (/5)
Mercadeo y publicidad	Tiene una página web.		
Inversión para proveedores internacionales	Cuál es el % de inversión que la empresa destina a investigación y desarrollo, búsqueda de proveedores		
Conocimientos del personal	Conocimiento logística de importación (Trámites, reglamentos aduaneros, etc)		
Fuente: Elaboración Propia		Puntaje Preparación Importación	

En esta última parte de la matriz de potencial importador, se tiene en cuenta cuanto se ha preparado la empresa para iniciar el proceso de internacionalización. Esto se logra por medio de variables como la inversión de tener una página web (teniendo en cuenta que para relaciones comerciales internacionales la página web es un excelente acercamiento al proveedor o cliente según corresponda. También mira el nivel de inversiones que la empresa ha destinado a la investigación y búsqueda de nuevos proveedores, no solo nacionales sino internacionales también. Y por otro lado analiza el conocimiento que tiene el personal actual de la compañía frente a temas como logística, trámites de importaciones, requisitos, etc, los cuales serán fundamentales para el inicio del proceso de importación de la empresa.

Todas las variables incluidas dentro de las dos matrices (Intención importadora y potencial importador) son esenciales para lograr hacer un estudio real, coherente y suficiente acerca de que tan preparada se encuentra la compañía para su internacionalización. Evalúa variables que no se pueden omitir ya que cada una de ellas genera un gran impacto en el momento de iniciar con la importación de materiales y productos.



Después de tener todas las anteriores matrices tabuladas y evaluadas se procede a sacar de cada una un promedio total.

Luego a la matriz de intención importadora, y al conjunto de matrices de potencial importador se les entrega una ponderación sobre el 100% de cada una (100% intención importadora, 100% potencial importador). Quedando por ejemplo de la siguiente manera.

Tabla 7. Resumen Potencial Importador

RESUMEN POTENCIAL IMPORTADOR		Puntaje	Porcentaje	Total
A	Comportamiento de Expansión	XX	0,30	XX
B	Habilidades Competitivas	XX	0,30	XX
D	Perfil del empresario	XX	0,10	XX
C	Percepción de Barreras	XX	0,20	XX
F	Preparación para la importación	XX	0,20	XX
RESULTADO TOTAL				XX

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, del resumen del potencial importador se logra sacar un resultado total, que indicara el potencial que tiene la empresa específicamente para iniciar su internacionalización, más específicamente su proceso de iniciar importando materiales y productos del exterior.

3.2. Metodología de Selección de materia prima y/o productos a importar

Para realizar una correcta selección de qué materia prima y/o productos se deben importar se deberán desarrollar los siguiente puntos para que basados en un estudio completo se logre tomar la mejor decisión.

Paso 1. Enumerar los productos que desea importar la empresa; productos terminados y/o materias primas, es decir enumerar la materia prima que se compra para la producción, y los productos terminados que se comprar para comercializar.

Paso 2. Recolectar información para cada uno de los productos y organizar de mayor a menor los materiales/productos.

- Volumen de compra de cada uno de estos materiales/productos.



- Frecuencia con la que se realizan pedidos de cada material.
- Historial de precios de cada uno de los materiales/productos de los últimos dos años. este punto se podrán evaluar variables como la variación del precio dentro de un periodo (ej. un año), también se podrá evaluar que tan estacionales son los precios y finalmente que tendencia tiene el precio del material/producto.

Paso 3. Analizar la siguiente información:

- la evolución del precio de compra en comparación al aumento del precio del producto final a vender.
- Disponibilidad del producto/material en el mercado local y nacional en términos de cantidades.
- Disponibilidad del producto/material en el mercado local y nacional en términos de tiempos de entrega.
- Tiempos de entrega de la mercancía en Bodegas de Cajas y Cartones.
- Número de proveedores por producto.
- .Analizar y evaluar el poder de negociación de nuestros actuales proveedores nacionales de cada material/producto. En caso de que el poder de negociación sea muy alto, ya sea porque solo él maneja el producto o por que maneja menores precios o porque solo él tiene el producto/material disponible en el momento oportuno, entonces se deberá pensar en reemplazar o buscar otro proveedor también del mismo producto, este nuevo proveedor podrá ser extranjero.

Paso 4. A todas las variables anteriores se les deberá otorgar una ponderación, lo cual permitirá darle mayor importancia a las variables que según la experiencia se crea que están afectando más el costo y la disponibilidad del producto. Luego de la ponderación se obtendrá un resultado que nos indicara que producto tiene más necesidad y será mejor importar.

3.3. Metodología de Clasificación Arancelaria

La nomenclatura usada en Colombia para la codificación y descripción de mercancías, se rige por un acuerdo supranacional denominado convenio Internacional del sistema Armonizado de



designación y codificación de mercancías, el cual es administrado por la organización Mundial de aduanas (OMA). Este acuerdo define las aplicaciones y alcances mínimos del uso de la nomenclatura. (DIAN, Criterios para consulta de la nomenclatura Arancelaria, 2012)

A continuación pasos para seguir para realizar para hacer la clasificación arancelaria de un producto del que se desconoce todos los dígitos de la partida:

Paso 1. Como desconocemos todos los dígitos de la partida arancelaria, haremos la búsqueda por “texto” en la página de la DIAN

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>.

Paso 2. Después de seleccionar la opción “por texto” se deberá escribir la palabra clave para la búsqueda.

Paso 3. Aparecerán todas las partidas y subpartidas arancelarias relacionadas con esta palabra.

Paso 4. Se hará selección del capítulo, es decir de los dos primeros dígitos de la clasificación, que más hagan referencia a la nuestra búsqueda.

Paso 5. Se deberá hacer la selección del tercer y cuarto dígito, es decir la partida arancelaria, que hace referencia a una descripción más detallada que la descrita en el capítulo.

Paso 6. Una vez seleccionado los cuatro primeros dígitos, analizar cuál de las posibles subpartidas (Seis primeros dígitos) la cual describe de mejor y más específicamente el producto que se quiere clasificar.

Nota: Los primeros seis dígitos de la clasificación arancelaria son iguales internacionalmente, los siguientes dos dígitos son establecidos por la “Comunidad Andina”, en el caso de Colombia Y los dos últimos dos dígitos son establecidos internamente en Colombia.

3.4. Metodología de Selección de países proveedores

El proceso de selección de proveedores se inicia con un estudio de mercado internacional en el cual, gracias a diferentes filtros se puede llegar a un país exportador y conseguir



proveedores potenciales con las características que el mercado demanda y que la empresa Cajas y Cartones necesita. El proceso tiene la siguiente secuencia:

- Buscar en bases de datos como BACEX, SICEX y TRADEMAP los países y principales empresas importadoras en Colombia (para saber de dónde compran) y exportadoras de las sub-partidas arancelarias que la empresa está interesada en importar.
- Se consiguen los 20 países de donde sea atractivo traer la mercancía, teniendo como referencia las cantidades, los precios y los historiales de ventas.
- Determinar 20 variables a evaluar en cada uno de los países seleccionados. Este tipo de variable son de aspecto macroeconómico, de sociedad, gobierno, geográficos, entre otros que tengan relación al comercio exterior.
- Una vez las variables están determinadas, se evalúan y califican en cada uno de los países, colocando una ponderación según la importancia relativa de cada una de las variables, y se obtienen resultados.
- Se escogen dentro de los 20 países, los países con mejores calificaciones, 5 países aproximadamente.
- Fijar 20 nuevas variables, con mayor profundidad de información y datos que las anteriores, relacionadas más hacia el mercado objetivo de los productos que se importarán. Ponderar importancia de cada uno y evaluarlas en los “5” países restantes.
- Se escogen los 3 países con mejor puntuación en el último filtro.
- Establecer unas últimas 20 variables, teniendo en cuenta la información específica de los productos, de la empresa y los posibles proveedores. Con el fin de diferenciar 3 países por aspectos que influyen muy directamente una importación proveniente de los mismos.
- Dentro de los tres países, analizaremos los proveedores más influyentes para la empresa Cajas y Cartones, con el fin de contactarlos y pedir cotizaciones.

3.5. Metodología de Selección del proveedor

Para empezar el proceso de selección de proveedores se necesita de forma previa los países de donde es más conveniente para la empresa importar; es decir este proceso se realiza



inmediatamente después de que se escogen los 3 países objetivos para la compra de materia prima por parte de Cajas y Cartones.

- Conociendo los países de donde se va a importar y gracias a las bases de datos como BACEX y TRADEMAP, se identifican proveedores con historial de exportación tanto para Colombia como hacia el mundo de las partidas arancelarias ya escogidas.
- Se procede contactándolos y haciéndoles una pequeña introducción de la compañía y de los intereses de la misma.
- Se les pide negociación a aquellas organizaciones que están interesadas en Cajas y Cartones por nivel de compra y relaciones comerciales.
- Se realiza un filtro donde se analizan precios, tiempos de entrega e Incoterms.
- Por último, con ayuda del gerente de Cajas y Cartones se escogen los proveedores con mayor potencial para la empresa.

Otra alternativa que se debe tener en cuenta para la selección de proveedores es considerar y visitar las diferentes ferias internacionales del sector alrededor de todo el mundo. Estas ferias permiten conocer personalmente la empresas proveedoras de todo el mundo, como trabajan, apreciar los productos que ofrecen, incluso permite llegar a obtener precios especiales de feria.

3.6. Metodología de Distribución Física internacional

Una vez teniendo los posibles proveedores para las materias primas se deben asignar las ciudades donde se hará recogida. Para este estudio se realizará una distribución física Internacional desde un punto específico en el país de origen, teniendo como referencia una negociación Exworks (EWX) es decir recogiendo la mercancía desde las instalaciones del proveedor con el único fin de conocer los tiempos de tránsito y costos y así poder tener un control directo sobre estas operaciones.

- Para empezar a tener información sobre cómo se traerá la mercancía desde el país de origen es primordial tener ciertos datos requeridos por los diferentes agentes de carga y/o transportadores internacionales tales como: Si la mercancía viene en contenedor o si por el contrario se transportará como carga suelta en un consolidado, el peso total de los



bienes, el cubicaje del mismo y de ser carga suelta las dimensiones de los empaques y embalajes.

- Teniendo la información anterior, se prosigue a cotizar con diferentes agentes de carga internacional, pidiendo que por favor coticen la recogida en el país de origen (inland), que citen los tiempos de tránsito, la frecuencia de viaje y la naviera con la que se realizará el transporte internacional.
- Las cotizaciones llegan con un valor de Inland, flete y otros cargos como el impuesto de combustible, emisión de B/L entre otros. Para tener un precio más estimado se debe realizar una pre-liquidación en donde se asimilan todos los diferentes gastos con base en los pesos/volúmenes o número de contenedores.
- Cuando se han pre-liquidado todas las cotizaciones se observa la diferencia entre los agentes de carga principalmente en precio, naviera y tiempos de tránsito, teniendo así una referencia sobre la mejor relación entre precio, calidad del servicio y tiempos.
- Es importante resaltar que a la hora de tomar la decisión de con qué agente de carga transportar la mercancía se deben tener en cuenta otras variables, no únicamente el precio, es decir consultar si alguna empresa conocida ha trabajado con ellos y cómo fue el desarrollo de la operación, intentar tener referencias por parte de clientes de estas empresas que aconsejen emplear los servicios e investigar el nivel de carga que maneja cada uno.
- Una vez teniendo toda esta información, se procede a asignar a un agente de carga la operación de transporte de la mercancía.
- Se procede a indicar toda la información del proveedor al agente para que estos se contacten y realicen la reserva en la naviera para la salida más próxima. Se debe pedir el documento que informe sobre la reserva (Booking) y con base en esta se hace seguimiento a la mercancía en tiempos de tránsito, calidad y cantidad.
- Paralelamente se deben tener los documentos exigidos por la aduana colombiana para una importación como lo son: Factura Comercial, lista de empaque, certificado de Origen (Si aplica), Factura de fletes, Descripciones mínimas y Documento de Transporte (B/L).



- Una vez la mercancía ha llegado a puerto colombiano, se debe pedir levante por parte del agente de aduanas que realizará la nacionalización, acción que procederá a tener levante automático de la mercancía o a inspección física por parte de la DIAN.
- Se procede a pagar impuestos con lo que se obtiene la declaración de importación.
- Ahora la mercancía estaría lista para su traslado a las instalaciones del importador o comprador y para su comercialización.

Cuando se ha realizado todo el análisis de cuánto cuesta realizar la recogida en el país de Origen y el proceso de aduana, es importante contrastar estos gastos con los ofrecidos por el proveedor en término de Negociación Free on Board (FOB) donde él corre con estos gastos; y así intentar disminuir al máximo los gastos. Y seleccionar el término de negociación que sea más rentable y más conveniente para la empresa.

3.7. Metodología de Análisis financiero

Para el análisis financiero es preciso identificar el flujo de caja que actualmente tiene la compañía, para el cual se necesita los pagos que se hacen con su respectiva fecha, la tasa a la cual se hace y las frecuencias de los mismos con el fin de compararlo con un flujo de caja proyectado para la situación de importación de la materia prima. Cabe resaltar que se manejará la misma tasa de interés anual para ambos flujos de caja anual. Por otra parte se utilizará el concepto financiero de *Valor Presente* el cual permite comparar en mismo periodo de tiempo y tasa de interés dos valores, lo cual facilitará la toma de decisión con respecto a la posición actual de la compañía y la situación planteada por el proyecto.

4. ANÁLISIS DE INTENCIÓN IMPORTADORA

4.1. Historia y Descripción de la empresa

En Agosto de 1999, el señor José Fermín Cáceres, actual dueño y gerente de la empresa, junto a su esposa Lucila Sarmiento decidieron fundar y constituir la empresa Cajas y cartones. Empresa que desde sus inicios fue localizada en uno de los lugares más comerciales de la ciudad de Barranquilla. En ese año se empezó a trabajar con tres máquinas: una guillotina, que era la encargada de cortar el papel y cartón a la medida que el cliente lo necesitara. La segunda, una troqueladora que era la encargada de darle figura al cartón o al papel mediante el molde (troquel) al tamaño que fuera solicitado para la creación de cajas de comida. Y una tercera máquina que era la plastificadora, era la encargada de pegar el plástico a la lámina de cartón antes de ser troquelada con el fin de que la caja estuviera higiénicamente protegida para guardar en ella comida. En este año trabajaban dos operarios además de sus fundadores.

En tan solo dos años hubo un incremento de más del 50% de los clientes, lo que generó una necesidad inmediata de adquirir más maquinaria para poder responder a la demanda con la que se contaba. Se adquirieron tres máquinas más, otra plastificadora y otra guillotina para lograr una mayor producción. Y una tercera máquina que fue una impresora pinza tipográfica, la cual se compró por que en el mercado se identificó una nueva necesidad, los clientes querían sus cajas marcadas con su propio logo y/o publicidad.

En el 2005, el éxito de la empresa no daba espera. Los clientes siguieron aumentando en casi un 50% y se tomaron medidas importantes, la primera un aumento significativo en los activos de la empresa, lo que llevo a comprar un local al lado de la actual empresa, con el fin de poder expandirse. La inversión también incluía comprar más maquinaria. En ese año se logró comprar otra troqueladora. Y luego en el 2008 se realizó la compra de una segunda pinza tipográfica. La demanda por las cajas marcadas seguía en aumento y la empresa buscaba como lograr satisfacerla.

El continuo crecimiento de la demanda y las nuevas adquisiciones en maquinaria llevaron al aumento de personal, para este año se trabajaban en dos turnos al día, y el total del personal era



de 8 operarios, una administradora y su fundador como gerente. Para el 2010 ya se contaba con una amplia gama de productos a ofrecer, nuevos tipos de cajas eran fabricadas en la empresa. Y cada vez que llegaba un cliente con un nuevo modelo de caja se trabajaba para satisfacer su necesidad. Luego de esto, este nuevo producto se seguía ofreciendo al mercado y en la mayoría de ocasiones era muy bien acogido en el mercado. La empresa decidió realizar la inversión en una nueva máquina que era la Multilith, máquina que su función principal es la impresión litográfica como, factureros, tarjetas de presentación, recibos de caja, hojas membretes entre otros, lo cual llegó a ser un complemento para ofrecer paquetes completos a los clientes, que en un solo lugar no solo se abastecían de las cajas sino también de lo relacionado a las Artes Gráficas.

En el presente año 2014, la empresa consciente de su capacidad actual, de la demanda en la región y de la apertura de mercados desea estar a la vanguardia. Para ello, a este finales del año 2013 realizó la gran inversión de adquirir una maquina convertidor de ocho rollos, que su función principal es tomar el papel y/o cartón en bobinas y cortarlo a la medida deseada. Esta adquisición ha sido de gran importancia ya que el desperdicio dentro de la empresa ha disminuido de manera considerable pero se espera que esta máquina sea aún más productiva cuando la empresa logre importar su propia materia prima y se pueda procesar en ella.

El gerente de la compañía está consciente que existe un riesgo a la hora de importar tanto materia prima como producto terminado indicando como principales inconvenientes el cambiar de proveedores, lo que ocasiona no tener un contacto directo inmediato con las empresas a causa de la distancia y retomar el proceso de tradición y confianza con las mismas, por otra parte el material que se compre entra en un proceso de movimiento entre países ya bien sea de forma marítima, aérea o terrestre aumentando la exposición de los productos a posibles robos, demoras y barreras tanto arancelarias como no arancelarias; Opuesto a esto el gerente indica la necesidad de realizar estos cambios estructurales en la compañía debido a que las tendencias del mercado percibidas apuntan a una disminución de precios a causa de importaciones por parte de otras compañías en el mismo sector, de igual manera existe el deseo por parte de todo el personal por estar a la vanguardia en el mercado no solamente a niveles de precios sino también en cuestiones



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

de calidad. De esta manera para el gerente la percepción de importar genera oportunidades de disminución en costos, mayores márgenes y diversificación de los productos.

Los resultados de la matriz intención importadora se pueden ver en el Anexo 2. Matriz de intención importadora.



5. ANÁLISIS DEL POTENCIAL IMPORTADOR

5.1. Análisis de infraestructura de la empresa (almacenamiento, movimiento de mercancía, maquinaria).

En el 2014, la empresa Cajas y cartones cuenta con dos bodegas, una de uso exclusivo para almacenar y otra para producir y almacenar. Las dos bodegas se encuentran físicamente muy cerca lo permite que los costos de manipular y transportar la mercancía de una a la otra sea muy bajo. Las bodegas suman aproximadamente 1000 Metros². Se estima que en el 2013 se tuvo el 80% de la bodega ocupada con materia prima, producto en proceso y producto terminado.

Así mismo cuentan con oficinas ubicadas igualmente al lado de las bodegas y dos puntos de venta; uno de cajas y otro de artículos para oficina, escolar, artes gráficas, entre otros.

Respecto a la maquinaria, se cuenta con 9 máquinas (2 Troqueladoras, 2 guillotina, 2 plastificadoras, 2 Pinzas litográficas, 1 Multilith) que cumplen con la producción actual demandada. Se estima que la capacidad de producción se encuentra cercana al 80%. A finales del 2013 se realizó la compra de una convertidora de papel y cartón de ocho rollos, la cual permite cortar las bobinas de papel y de cartón a la medida que se desee. Esta máquina es útil actualmente ya que nos permite comprar material más económico, ya que se compran los rollos/bobinas en vez de comprar el material cortado, lo cual genera un extra costo. Se compró también con la idea de importar bobinas y poder convertirlas dentro de la misma empresa.

Dentro de los planes de expansión de la empresa se encuentra la adquisición de una nueva bodega. La decisión se encuentra basada en que en las bodegas actuales se es observando la necesidad de tener más espacio para maquinaria, para transformar la materia prima y para almacenar materia prima y productos terminados. Por otro lado, en las bodegas actualmente no es posible hacer descargue de carros de carga. Al estar localizada en el centro de Barranquilla, esta área está restringida para vehículos pesados. Pensando en la posibilidad de importar esta restricción afectaría directamente los costos y la logística de la compañía. Las importaciones darán lugar al descargue frecuente de carros pesados, como también exigirán un mayor espacio para almacenamiento teniendo en cuenta que los pedidos serán de volúmenes en comparación al volumen y a la frecuencia con la que se compra actualmente a proveedores nacionales.



5.2. Análisis del equipo de trabajo de la empresa con respecto a comercio exterior.

En cuanto a la parte de Recursos Humanos, la compañía cuenta con el dueño que hace las veces de gerente general, un administrador, un gerente de operaciones quien está a cargo de 5 operarios y un chofer. Como empleados indirectos se cuenta con un contador y un mercaderista encargado de la publicidad. Es preciso recalcar que ninguno de los empleados actualmente tiene conocimiento sobre comercio exterior, razón por la cual sería necesario tener capacitación para quienes tendrían relación y contacto con todo el proceso de importación de las materias primas y productos terminados.

5.3. Análisis de la estructura financiera de la compañía, relación con bancos, forma de pago a proveedores.

La compañía Cajas y Cartones no posee dentro de su estructura organizacional un área financiera oficialmente constituida, cuenta únicamente con un contador y su auxiliar contratados de forma externa. Las decisiones financieras son tomadas directamente por el gerente, asesorado por el contador y el abogado. Cajas y Cartones posee un activo valorado en aproximadamente USD 1.450.000.000 COP representado principalmente por Construcciones y edificaciones. Con respecto a los pasivos, estos están avaluados en aproximadamente USD 600.000.000 COP siendo las obligaciones financieras el principal ítem, así mismo cabe resaltar que la cuenta contable PROVEEDORES es una cifra significativa sobre los pasivos. Actualmente se tiene la opción con la mayoría de los proveedores de pagar a crédito, pero el gerente ha decidido realizar los pagos de contado, ya que los abastecedores ofrecen beneficios por esta forma de pago, llegando a descuentos de hasta el 10% sobre el valor de la factura. Esto hace que muy pocas facturas, especialmente con el proveedor mayorista, que se cancelan a crédito dado su alto monto. Por otra parte a los clientes se les ofrece un crédito de 30 días, hecho que afecta el flujo de caja de la empresa. Para el 2014 Cajas y Cartones ha proyectado unos ingresos con un aumento aproximado del 7% con respecto al año anterior. La empresa es consciente que en el momento de importar materia prima del exterior, el flujo de caja se verá directamente afectado ya que los pagos internacionales, principalmente las primeras negociaciones, se realizan de manera anticipada. Recientemente se realizó una inversión en maquinaria muy significativa adquiriendo



una máquina convertidora de Papel y Cartón de 8 rollos; así mismo se está planeando la compra de una nueva bodega.

5.4. Investigar todos los trámites y documentos requeridos para importar en el país.

En Colombia, para poder importar la persona natural o jurídica deberá registrarse como importador ante Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Minhacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de importación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad (casilla 54 y 55).

Para el caso de Cajas y cartones, que ya cuenta con un RUT el trámite a realizar deberá ser de ir a la DIAN y solicitar una modificación o actualización del RUT, casilla 54 y 55 donde se deberá escribir que la empresa próximamente empezara a realizar importaciones. En el anexo 4. Rut Cajas y Cartones. Se podrá observar el RUT de la empresa Cajas y Cartones actualizado con registro como importadores.

Esta modificación significa empezar a cumplir ante la DIAN y el gobierno unos deberes como importador. Estos deberes se mencionan a continuación:

El estatuto aduanero actual realizado por el ministerio de hacienda y crédito público establece los deberes aduaneros en los cuales incurre una organización al introducir mercancía de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional.

Obligaciones:

- Presentación de la mercancía ante la autoridad aduanera.
- La presentación de la Declaración de Importación ante la DIAN.
- El pago de los tributos aduaneros y de las sanciones que haya lugar



- Obtener y conservar los documentos que soportan la importación, presentarlos cuando las requieran las autoridades aduaneras: (DIAN, Procesos Aduaneros: importación y exportación)
 - Registro o licencia de importación
 - Factura Comercial
 - Lista de Empaque
 - Certificado de Origen
 - Mandato
 - Declaración andina de valor
 - Vistos buenos de acuerdo de tipo de producto.
- Atender a las solicitudes de información y de pruebas y en general.
- Cumplir con las exigencias, requisitos y condiciones establecidos en las normas correspondientes. (MINHACIENDA, 2013)

Los resultados de cada una de las matrices que confirman el potencial importador se podrán ver en el Anexo 3. Matriz de potencial importador.



6. SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS O MATERIAS PRIMAS MOTIVOS DEL ESTUDIO.

Para realizar esta selección se realizó uno a uno los pasos mencionados en la parte metodológica.

A continuación los resultados de cada uno de los pasos:

Paso 1 y paso 2. Se enumeró todos los productos que vende la empresa y se identificó con que materia prima se hace cada producto.

Tabla 8. Composición Productos-Materia Prima

CAJAS Y CARTONES								
Productos y su materia prima								
Secuencia	PRODUCTO	CM	CC	CA	B	P	CC O	O
1	Cajas grandes t.R LL mariposa Chip		1					
2	Cajas grandes t.R LL trebol Chip		1					
3	Caja super grande t. corral		1					
4	Caja super grande S.AN. Plastificada		1					
5	Caja super super grande LL chip		1					
6	Caja peq can chow LL- LL chip 500		1					
7	Caja especial L-L Chip mariposa		1					
8	Caja especial LL vision zaida		1					
9	Caja especial T. nuevo pekin		1					
10	Caja especial T. ming zhu chip L x 1		1					
11	Caja especial T. pekin LL chip		1					
12	Caja especial t. MING ZHU chip LL		1					
13	Caja especial plastificada T.R x 1 lado		1					
14	Caja especial plastificada Chip mariposa		1					
15	Caja especial plastificada Chip trebol		1					
16	Chip impresa plastificada transparente		1					
17	Chip plastificada sin impresión		1					
18	Caja pequeña L - L chip mariposa		1					
19	Caja pequeña L - L chip trebol		1					
20	Caja pequeña COM CEM LL chip		1					
21	Caja pequeña L- L Chip mariposa Wing L		1					
22	Caja pequeña HANG SING			1				
23	Caja pequeña plastificada chip mariposa		1					
24	Caja pequeña plastificada chip trebol		1					



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

25	Caja pequeña plastificada Cerv. WING L							
26	Cajas corrugadas						1	
27	Acetatos							1
28	Caja para 1 pollo Am 0.40			1				
29	Caja para archivo Corrugada						1	
30	Caja para archivo N12 26.5 x 21 x 41						1	
31	Caja para CUPCAKES de 1 en Chip		1					
32	Caja para CUPCAKES de 4 en Chip		1					
33	Caja para CUPCAKES de 12 con ven. MAULE	1						
34	Caja para CUPCAKES de 1 en Maule	1						
35	Caja para CUPCAKES de 4 con venta Maule	1						
36	Caja para CUPCAKES de 6 en chip		1					
37	Caja para CUPCAKES de 6 con Ventana Mau	1						
38	Caja menu infantil	1						1
39	Pudin Postre pequeño	1						
40	Pizza personal sin aluminio 0.36			1				
41	Tapas de Pizza Large 0.48			1				
42	Tapas de pizza medium 0.48			1				
43	Tapas de pizza extra large 0.48			1				
44	Cajas para zapato mujer 30 cm		1					
45	Caja para zapato Hombre 440		1					
46	Porta hamburguesa blanca plastificada		1					
47	Porta hamburguesa blanca entera			1				
48	Porta crispeta					1		
49	Pudin corazón impresa Favi Pan			1				
50	Pecheras		1					
51	Pizza junior aluminizada m	1						
53	Pizza large micro corrugada							1
54	Pizza medium aluminizada		1	1				
55	Pizza médium microcorrugada							1
56	Pizza médium 0.48 Sin aluminio			1				
57	Pizza médium plastificada		1	1				
58	Pizza personal aluminizada am			1				
59	Pizza personal aluminizada mala			1				
60	Pizza personal plastificada			1				
61	Pizza small aluminizada M	1						
62	Pizza small 0.48 plastificada			1				
63	Pizza small micro corrugada							1
64	Pizza small micro 2 Colores							1



65	Pizza super extra large plastificada		1	1				
66	Pizza super extra large micro corrugada						1	
67	pizza super extra large aluminizada AM		1	1				
68	Pizza extra large 0.48 sin aluminio			1				
69	Pizza extra large micro corrugada						1	
70	Pizza large corrugada Cartagena						1	
71	Porta papa plastificado			1				
72	Pizza personal impresa margarita			1				
73	Porta perro plastificado							1
74	Porta perro blanco plastificado							1
75	Porta perro 2 colores							1
76	Pudin 1 ½ blanca AM			1				
77	Pudin ½ libra blanca AM			1				
78	Pudin ½ blanca 0.48			1				
79	Pudin ¼ impresa Favi pan			1				
80	Pudin 1 libra blanca 0.48			1				
81	Pudin 1 libra blanca M	1						
82	Pudin 1 libra fondo roja AM			1				
83	Pudin 2 libras blanca M			1				
84	Stikers toninos 3 colores grande					1		
85	Stickers margarita 4 colores grande					1		
86	Stickers mar de leva 4 colores grande					1		
87	Stickers dados pizza 2 colores grande					1		
88	Stickers dados pizza 2 colores pequeño					1		
89	Bases de pizza large		1					
90	Bases de pizza médium plastificada		1					
91	Bases de pizza super extra large		1					
92	Tapas de pizza super extra large			1				
93	Basa de pizza médium		1					
94	Bases de pizza extra large		1					
95	Tapas de pizza large			1				
96	Tapas de pizza médium			1				
97	Tapas de pizza extra large			1				
98	Tapa de lasagna			1				
99	Talonario rifa						1	
100	Papel Periodico 0,48						1	
101	Papel pergamino 41 Gramos							1
102	Papel pergamino 90 Gramos							1
103	Papel pergamino 115 Gramos							1



104	Papel pergamino 145 Gramos							1
105	Papel pergamino 180 Gramos							1
106	Papel Bond 60 Gr				1			
107	Papel Bond 75 Gr				1			
108	Papel Bond 115 Gr				1			
109	Papel Kraft							1
SUMATORIA		9	39	32	9	2	10	$\frac{1}{1}$

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que 8 productos se producen con cartón Maule, 39 con cartón chip, 29 con cartón américa, 6 con Papel Bond, 2 con Papel periódico, 9 con cartón corrugado y otros 7 productos con otros materiales no relevantes por sus menores volúmenes.

Se identificó que muchos cartones que se utilizan como materia prima son reemplazables entre sí. Es por eso que se procederá a evaluar historiales de cada uno de estos cartones, para luego en la búsqueda de proveedores y productos internacionales se logre encontrar un producto de muy buena calidad con un precio muy competitivo que logre reemplazar a los materiales con los que se está produciendo actualmente.

Paso 3. En este paso se sacó información importante de cada producto como cantidades compradas mensualmente en el 2013, variación de precios en el año, número de pedidos al año del producto, las fechas de entrega de mercancía, las cantidades compradas por proveedor y otros aspectos relevantes que el gerente de la empresa considere importante para la selección de productos a importar.

6.1. Productos terminados.

A continuación las conclusiones de la información recolectada:

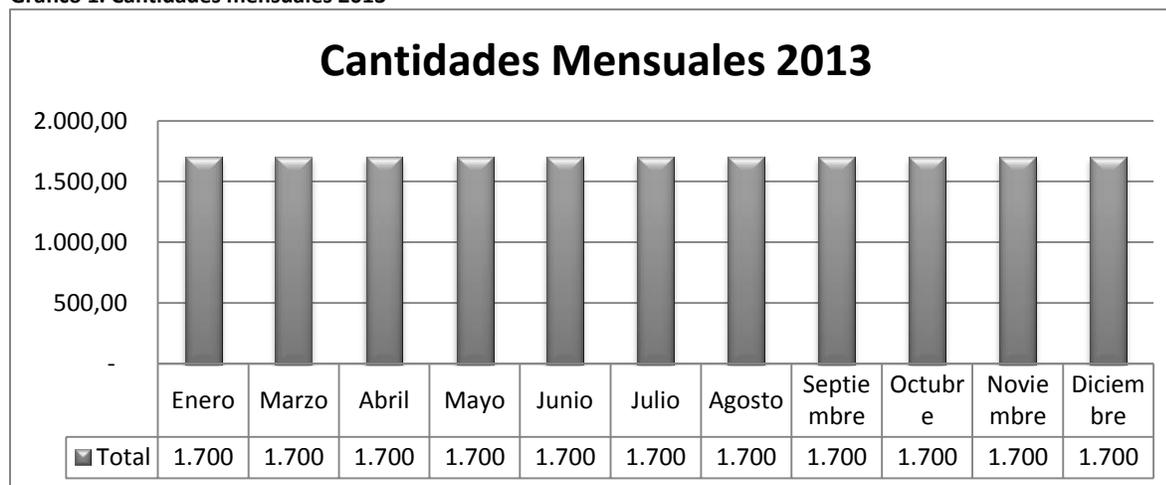
6.1.1. PAPEL PERIODICO

Descripción del producto: Papel periódico o también llamado papel presa es un papel utilizado en su mayoría para la impresión de periódicos informativos. Este papel suele ser blanco o ligeramente gris o crema. Los gramajes habituales están entre 40 y 53 gm/m². Cajas y cartones maneja en su mayoría gramaje 48.



La cantidad total comprada de papel periódico en el 2013 fue de 25.000 Kilogramos, es decir 25 toneladas. Esta cantidad es equivalente a un contenedor de 40 High Cube.

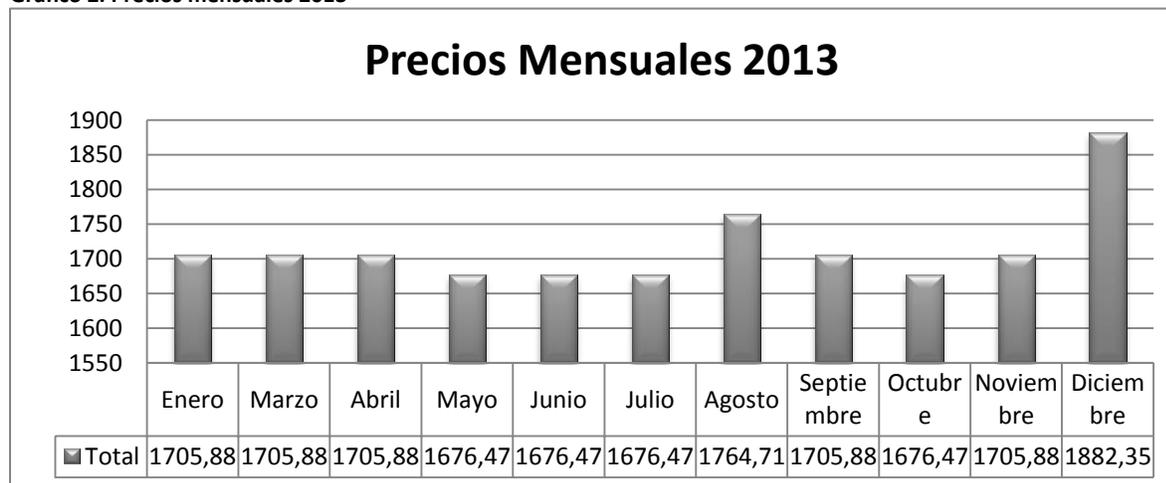
Gráfico 1. Cantidades mensuales 2013



Fuente: Elaboración Propia

A pesar que las cantidades mensuales se ven totalmente uniformes, se presentaron muchas entregas parciales dentro del mes. Esto porque la mayoría de veces el proveedor no contaba con el material solicitado. El alza de precios en varias ocasiones es debido a esta escasez de material.

Gráfico 2. Precios mensuales 2013

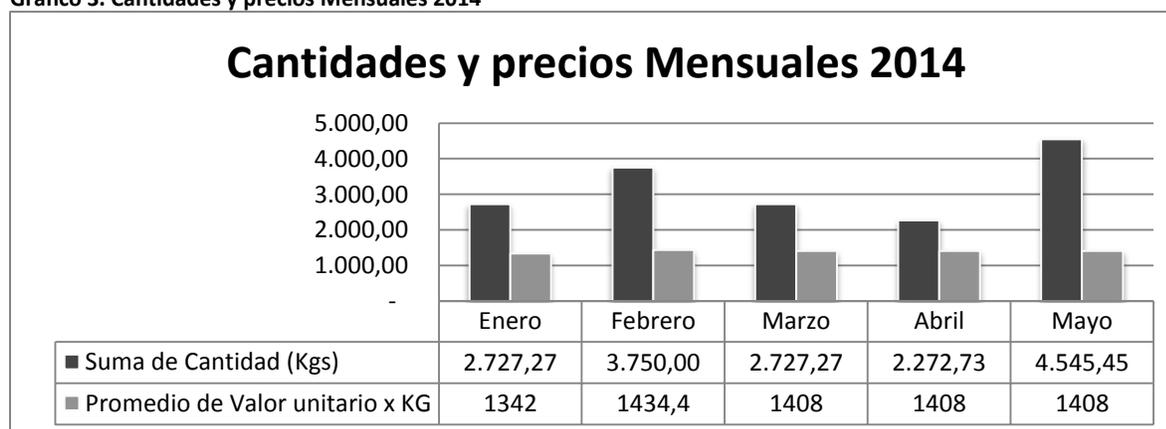


Fuente: Elaboración Propia



Como se observa en la gráfica X las cantidades compradas fueron uniformes, es decir no estacionales durante todo el año. Sin embargo por recomendación del gerente de la empresa se analizara también el historial de compra de este producto en el 2014, para comprobar que las cantidades han aumentado y que en el historial 2014 se podrá ver con claridad que a pesar que los pedidos se hicieron de igual manera (2.272 Kgs por pedido) las empresas proveedoras lograron despachar esta cantidad pero con entregas parciales y no con entregas completas como lo hacían en el 2013. Esto se presentó debido a escasez del material en el mercado. El historial de compras 2014 se muestra a continuación:

Gráfico 3. Cantidades y precios Mensuales 2014



Fuente: Elaboración propia

Se observa que comparando enero – Mayo del 2013 con Enero – Mayo 2014, En el 2014 se compraron 7 toneladas más que en el mismo periodo del 2013. Por experiencia del gerente en el mercado se conoció que el factor que más afecta las ventas del papel periódico es el **precio**. El gerente considera que con un precio más competitivo, como el que podría ofrecer un proveedor internacional, las ventas se llegarían a incrementar de manera bastante acelerada. }

La variación de precios hasta Julio fue mínima, de agosto en adelante el precio si fue muy volátil y sujeto a disponibilidad del papel periódico en la ciudad.



Con estos datos se llegó a la conclusión que llegar a importar el periódico permitirá incrementar sustancialmente tanto las ventas como las utilidades de la empresa, que al mismo tiempo esto estará de la mano con la posibilidad de ofrecer al cliente precios más competitivos.

La disponibilidad del material dependerá en un alto porcentaje por la planificación de las compras de la empresa, dejando de depender de los proveedores locales. Esto permitirá ofrecer siempre el material lo que es un factor muy determinante en el mercado, ya que se presenta normalmente escases del material.

Paso 4. La disponibilidad del producto a nivel local no es constante, se presenta escasez en algunos periodos del año. Afectando directamente el precio. Teniendo proveedores internacionales se podrá controlar mejor la cantidad del producto disponible para venta.

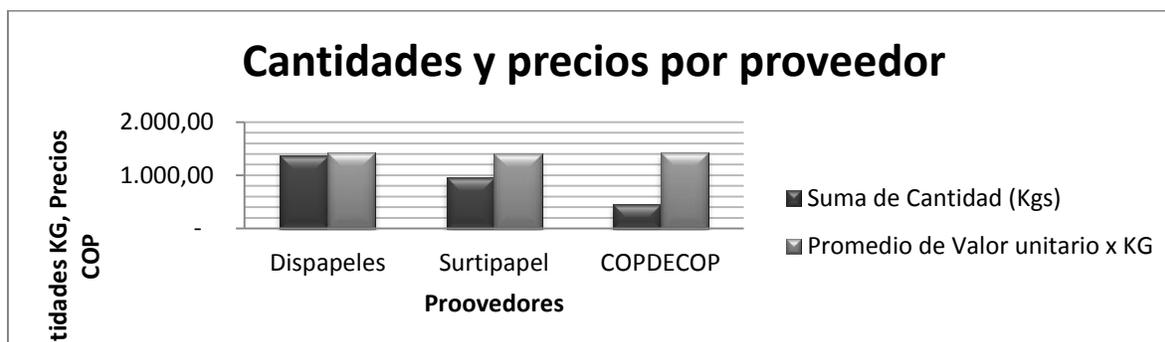
Paso 5. Los tiempos de entrega que está manejando los proveedores actuales como puede observar en el historial, no son los que la empresa Cajas y cartones solicita. En el 2014, se realizaron pedidos de 50.000 pliegos y ya los proveedores no están en capacidad de cumplir con las entregas, se encuentran despachando parciales y se completan una vez tengan nuevamente el material disponible.

Paso 6. Según la experiencia del gerente la tendencia de los competidores es empezar a importar este producto. Especialmente de Canadá, se conoce que ofrecen la mejor calidad y precios altamente competitivos. Pequeños y grandes distribuidores han iniciado su proceso de importación y hasta ahora se ha mostrado su éxito.

Paso 7. Respecto a la dependencia con proveedores actuales en el 2013 solo se contaba con un único proveedor; Coimpresores de Colombia. Para el 2014 se contaba con 3 proveedores más de la siguiente manera:



Gráfico 4. Cantidades y precios por proveedor Papel periódico



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo se conoce que la cantidad comprada a Coimpresores de Colombia fue de 13.250 Kilogramos en el 2013 Vs 1.363 KG que fue la cantidad comprada al 2do proveedor por cantidades compradas, Se analiza que la cantidad comprada a Coimpresores es muy superior a los demás proveedores, esto se debe a que manejan los mejores precios del mercado en este producto.

En conclusión, en Barranquilla hay varios distribuidores del producto pero a pesar de esto es una sola empresa la que maneja precios competitivos, teniendo en cuenta que el precio es un factor muy determinante para la decisión de compra de los clientes. Esta dependencia con el proveedor crea la necesidad de diversificar proveedores y siendo los fletes nacionales tan caros desde el interior del país, se prevé que sería una excelente opción obtener nuevos proveedores que en este caso sean internacionales.

Paso 9. Con el fin de otorgar una calificación que pueda medir la necesidad de empezar a importar el producto se creó un cuadro con cada una de las razones más relevantes al momento de tomar la decisión de si se debe empezar a tener proveedores directos provenientes del exterior. La matriz resultado fue la siguiente:



Tabla 9. Matriz de razones para importar Papel Periódico

Razones para importar	Calificación	Calificación (%)	Total
Volumen manejado	4	15	0,60
Volatilidad de precios	4	10	0,40
Susceptibilidad al precio	5	5	0,25
Disponibilidad en cantidad	4	10	0,40
Cumplimiento de entrega	5	10	0,50
Dependencia con proveedores actuales	5	15	0,75
Calidad del producto ofrecido en el exterior	5	15	0,75
Producto proveniente del exterior	5	20	1,00
<u>Calificación Total</u>			<u>4,65</u>

Fuente: Elaboración propia

La calificación va de 1 a 5, siendo 5 la calificación que expresa la mayor necesidad de importar. El resultado fue 4.65 lo cual nos indica que es de carácter urgente empezar a importar el papel periódico.

6.1.2. PAPEL PERGAMINO

Descripción del producto: Es también conocido para papeles finos y /o extrafinos. Estos papeles son de mejor calidad, y son la mayoría de veces mucho más elaborado que cualquier otro tipo de papel.

Cabe explicar que el papel pergamino nacional se compra por pliegos y no por bobinas por dos razones principales, la primera es que se necesitaría de una convertidora especial (diferente a la que tiene la empresa) para lograr convertir este tipo de papel. Y la segunda razón es porque es un papel fino y por tanto es costoso, y una bobina de este saldría por un valor bastante alto. El precio aproximado para un papel pergamino de 60gr es de 400 pesos, y la resma que contiene 125 pliegos queda a un costo de 5000 pesos aproximadamente. Al analizar el precio de una bobina sería una inversión muy alta por un producto que rota pero no tan frecuente como los



demás productos (Papel bond, cartón, etc.). Es por esto que para la compra internacional del producto también se compraría por pliegos o resmas.

Por otra parte, es necesario aclarar que se manejan 5 gramajes diferentes de este papel, a continuación ver la cantidad comprada de cada uno de los gramajes:

	Pliegos	Unidad de Medida	Unidad de empaque	Unidades por resma	Peso por resma	Cantidad de resmas	<u>Peso Total KG</u>
Papel Pergamino 41 Gr	7240	Kg	Resma	500	20	14	280
Papel Pergamino 90 Gr	2250	Kg	Resma	250	25	9	225
Papel Pergamino 115 Gr	1392	Kg	Resma	250	30	6	180
Papel Pergamino 145 Gr	1175	Kg	Resma	250	35	5	175
Papel Pergamino 180 Gr	2350	Kg	Resma	250	40	10	400
	14.407						1.260

El total vendido de pergaminos fue de 14.407 pliegos en el 2013.

En el historial de compras de este producto se pudo observar que la compra-Venta del papel pergamino se incrementa significativamente en los meses siguientes a agosto hasta Diciembre.

Respecto al precio, se observa muchas variaciones de precio, sobre todo de mitad de año en adelante y en ocasiones se observan subidas de precio de hasta 400 pesos por pliego. Lo anterior, se debe de igual manera a dos razones principales, la primera es porque este producto es 100% importado y cada vez que a los importadores se les agoto el stock entonces el material que hay en el mercado tiene una subida de precio inmediatamente. La segunda razón, es porque a nivel nacional solo hay un proveedor que ofrece buenos precios y se llama Ashe S.A del cual cabe resaltar que es de Cali, es decir que en el precio unitario competitivo ya está incluido flete Cali-Barranquilla o Medellín – Barranquilla. Sabiendo esto, se tiene en cuenta la hipótesis del gerente de cajas y cartones, que plantea que si este proveedor Ashe S.A maneja los mejores precios del mercado aun corriendo con gastos de envío nacionales, los demás importadores deben estar



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

teniendo un margen de ganancia bastante alto. Esta razón se suma a la lista de motivaciones para importar papeles finos.

Finalmente, se realizó la matriz para calificar la necesidad y que tan beneficioso es la importación del papel pergamino y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 10. Matriz de razones para importar papel pergamino

Razones para importar	Calificación	Calificación (%)	Total
Volumen manejado	3	15	0,45
Volatilidad de precios	4	10	0,40
Suceptibilidad al precio	4	5	0,20
Disponibilidad en cantidad	4	10	0,40
Cumplimiento de entrega	5	10	0,50
Dependencia con proveedores actuales	5	15	0,75
Calidad del producto ofrecido en el exterior	4	15	0,60
Producto proveniente del exterior	5	20	1,00
		Calificación Total	4,3

Fuente: Elaboración propia.

La primera variable, el volumen manejado obtuvo una calificación de 3, porque a pesar de que la suma de todos los gramajes en un mismo año no da cantidad para un contenedor, se conoce que es un producto que es muy caro en comparación de otros papeles. Por tanto, según premisas logísticas e investigaciones de importaciones del producto que sacó la hipótesis que podría llegar a ser mucho más favorable enviar esta mercancía aérea. Ya que cada envío sería aproximadamente un pallet, esto se deberá comprobar con cotizaciones de diferentes proveedores, agentes de carga y tipos de transporte para estar seguro de la mejor manera de comprar este producto.

La calificación va de 1 a 5, siendo 5 la calificación que expresa la mayor necesidad de importar. El resultado fue 4.3 lo cual nos indica que sería beneficioso importar papeles finos, por precios y diversificación de proveedores más que todo.



6.1.3. PAPEL BOND

Descripción del producto: Es un papel que se utiliza en su mayoría para impresión y escritura. Tiene resistencia adecuada para el plegado, la manipulación y el archivo. También cuenta con opacidad suficiente para que ambos lados sean utilizables. Es de color blanco.

El papel bond se compra actualmente en pliegos a proveedores nacionales, pero se debe tener en cuenta que la mayoría de papel bond que se maneja en el mercado es proveniente del exterior.

La cantidad de papel bond comprada y vendida el año pasado fue de 2.311 Kilogramos. Incluyendo 4 tipos de gramajes de la siguiente manera:

	Total Kg 2013	Unidad de empaque	Unidades por resma	Peso por resma	Cantidad de resmas	<i>Peso Total KG</i>
Papel Bond 60 Gr	420	Resma	500	21	20	420
Papel Bond 75 Gr	525	Resma	500	26,25	20	525
Papel Bond 90 Gr	600	Resma	200	31	19	600
Papel Bond 115 Gr	766	Resma	500	40	19	766
	2.311					2.311

Fuente: elaboración propia.

Estos 2.311 equivalen a solo 2 Toneladas punto 311 kilos. Lo mínimo para traer en un contenedor serán 12 toneladas en un contenedor de 20'.

Respecto al precio, se observa que hay una variabilidad de precios de mes a mes, como puede subir el precio en un mes, al siguiente puede bajar, y así sucesivamente durante el año.

Esta variación de precios se debe a la disponibilidad del material en el mercado nacional, cuando los importadores tiene mucha mercancía el precio disminuye, cuando se agota el material el precio empieza a subir. Y llega un punto donde no hay papel bond en el mercado. Solo producción nacional, que no es tan competitivo como el internacional.



Finalmente, se realizó la matriz para calificar la necesidad y que tan beneficioso es la importación del papel bond y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 11. Matriz de razones para importar Papel Bond

Razones para importar	Calificación	Calificación (%)	Total
Volumen manejado	1	15	0,15
Volatilidad de precios	3	10	0,30
Suceptibilidad al precio	4	5	0,20
Disponibilidad en cantidad	3	10	0,30
Cumplimiento de entrega	4	10	0,40
Dependencia con proveedores actuales	3	15	0,45
Calidad del producto ofrecido en el exterior	5	15	0,75
Producto proveniente del exterior	4	20	0,80

Calificación

Total

3,35

Fuente: Elaboración propia.

La calificación del volumen manejado obtuvo un 1, ya que es menos de una tonelada por gramaje, entonces no sería un producto del cual se pueda importar en un contenedor exclusivo para esto. En este caso, viendo que las otras razones para importar son importantes, entonces se deberá estudiar la idea de consolidar un contenedor junto a otro tipo de mercancía.

En la matriz se observa también que el producto del exterior es diferenciado positivamente frente al producido a nivel nacional. Por otro lado se analizó que no hay dependencia de un solo proveedor, si no por el contrario se cuentan con muchos proveedores del producto que a su vez manejan precios estándar. La necesidad de importar fue de calificación 3,35, no es urgente realizar esta importación y se debe analizar aún más a fondo si vale la pena o no para la empresa importar este producto, o si por el contrario continua con los mismo proveedores y busca otros productos posibles para importar.



6.2. MATERIAS PRIMAS

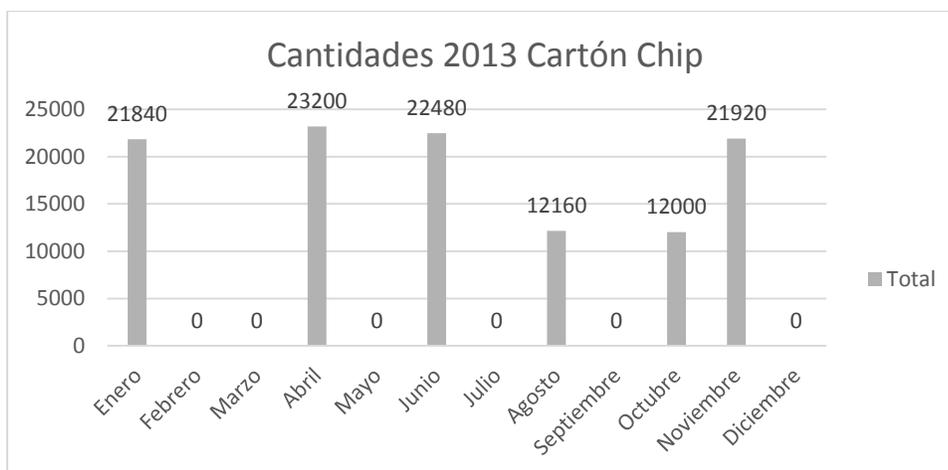
6.2.1. CARTONES (Chip, Maule, America, TP board/White, Canadiense)

Es importante aclarar que el cartón Chip es cartón reverso café y que el Maule, América, TP y cartón canadiense son cartones reverso blanco o crema (tiene la misma finalidad). Es por esto que el análisis se hará por separado.

CARTON CHIP: Reverso café.

El cartón chip se compra para producir y para comercializar, el total comprado y vendido en el 2013 fue de 113.600 Kilos, es decir 113 Toneladas. Lo equivalente a casi 5 contenedores al año. A continuación se muestra las cantidades de cartón chip compradas al año:

Tabla 12. Cantidades Cartón Chip 2013



Fuente: Elaboración propia.

De esta gráfica, se podrá concluir que las fechas más adecuadas para traer los 5 contenedores del exterior será en los meses de: enero, Abril, Junio y octubre.

Respecto al precio de este producto fue un poco estable durante el año.

Se observa que la empresa solo cuenta un único proveedor de este material, y según información obtenida por medio del gerente se conoce que este proveedor es muy incumplido



en los tiempos de entrega. Se llegó a conocer que en ocasiones despacha la mercancía dos meses después de la fecha acordada. Esto es una razón importante para evaluar que tan necesario y rentable es empezar a importar este producto. Teniendo proveedores internacionales se podrá controlar mejor la cantidad y disponibilidad del producto para la producción y venta.

Según la experiencia del gerente la tendencia de los competidores es empezar a importar este producto. Pequeños y grandes distribuidores han iniciado su proceso de importación y hasta ahora se ha mostrado su éxito.

Al comprar este producto de un solo proveedor la empresa Cajas y Cartones se encuentra dependiendo al 100% del proveedor actual. Por eso si se logra tomar la decisión de empezar con la importación de este producto sería muy provechoso para la empresa en términos de precios, cantidades, tiempos de entrega, calidad, entre muchos otros.

A continuación se muestran los resultados de la matriz que evalúa las razones para importar el Cartón reverso café:

Tabla 13. Razones para importar Cartón Chip

Razones para importar	Calificación	Calificación (%)	Total
Volumen manejado	5	15	0,75
Volatilidad de precios	4	10	0,40
Suceptibilidad al precio	5	5	0,25
Disponibilidad en cantidad	4	10	0,40
Cumplimiento de entrega	5	10	0,50
Dependencia con proveedores actuales	5	15	0,75
Calidad del producto ofrecido en el exterior	5	15	0,75
Producto proveniente del exterior	4	20	0,80
<u>Calificación Total</u>			<u>4,6</u>

Fuente: Elaboración propia.



Se observa un resultado final de 4,6 lo cual indica que es de gran importancia llegar a importar este producto. Como también que hay muchas razones para empezar con este proceso y que por consiguiente la importación tendrá muchos beneficios para la compañía.

Gracias a la puntuación tan alta obtenida, será el primer producto que para efectos del presente proyecto, se investigará para llegar a obtener cotizaciones y precios totales.

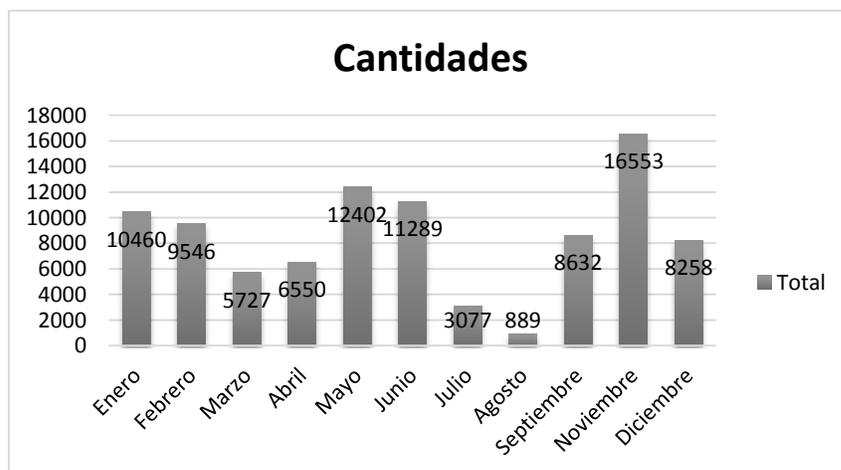
6.2.2. CARTON MAULE, AMERICA, TP, CANADIENSE

Como se mencionó anteriormente, este cartón a diferencia del cartón Chip es cartón reverso blanco o reverso crema. Es por esto que se hará un análisis aparte ya que son productos diferentes, reemplazables entre sí pero con características diferentes.

Cantidad total comprada en el 2013 fue de 93.383, es decir 93 toneladas lo que es equivalente a 4 contenedores aproximadamente. Las variaciones de compras mes a mes se pueden observar a continuación:

Gráfico 5. Cantidades compradas de cartón Maule, América, TP y canadiense

Fuente: Elaboración propia



Este grafico anterior permite ver que tan estacionales son las compras del material. Se podría deducir que los meses indicados para que este la importación en Colombia seria en: Enero, Febrero, mayo, junio y/o Noviembre.



Estos cartones que son tan similares entre sí, son reemplazables unos con otros. Es por eso que para efectos de una importación se buscó en los productos internacionales el cartón que reemplace todos o la mayoría de los mencionados. Que tenga un precio competitivo y una alta calidad, para así poder fabricar productos terminados con excelente calidad.

Según la experiencia del gerente la tendencia de los competidores es empezar a importar este producto. Pequeños y grandes distribuidores han iniciado su proceso de importación, incluso empresas más pequeñas que Cajas y cartones que han optado por importar y empezar a producir los mismos productos que ofrece la empresa, y hasta ahora se ha mostrado su éxito en el mercado.

Los resultados de la matriz fueron los siguientes:

Tabla 14. Matriz de razones para importar demás cartones

Razones para importar	Calificación	Calificación (%)	Total
Volumen manejado	5	15	0,75
Volatilidad de precios	5	10	0,50
Suceptibilidad al precio	5	5	0,25
Disponibilidad en cantidad	5	10	0,50
Cumplimiento de entrega	5	10	0,50
Dependencia con proveedores actuales	5	15	0,75
Calidad del producto ofrecido en el exterior	5	15	0,75
Producto proveniente del exterior	4	20	0,80

Calificación Total 4,8

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados generales de todos los productos y materias primas fueron los siguientes:



Razones para importar	PAPEL PERIÓDICO		PAPEL PERGAMINO		PAPEL BOND		CARTONES	
	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Volumen manejado	4	0,6	3	0,45	1	0,15	5	0,75
Volatilidad de precios	4	0,4	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Suceptibilidad al precio	5	0,25	4	0,2	4	0,2	5	0,25
Disponibilidad en cantidad	4	0,4	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Cumplimiento de entrega	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Dependencia con proveedores actuales	5	0,75	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Calidad del producto ofrecido en el exterior	5	0,75	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Producto proveniente del exterior	5	1	5	1	4	0,8	4	0,8
TOTAL PONDERADO		4,65		4,3		3,35		4,8

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la matriz del cartón (Color amarillo) es la calificación más alta obtenida sobre todos los productos analizamos, es por ello que se le dará prioridad 1 para iniciar el proceso de importación de este producto en la empresa.

El papel periódico (Color azul) obtuvo una calificación de 4,65 por tanto es la prioridad 2 para cajas y cartones para importar.

El papel pergamino obtuvo una calificación de 4,3 lo cual se considera alto. Por lo que para realizar el proceso de importación de este material se deberá hacer una investigación más exhaustiva de la distribución física de este material, debido a las cantidades.

6.3. Realizar la ficha técnica de cada uno de los productos con todas sus características

Para la obtención de las fichas técnicas tuvimos que efectuar petición a algunos proveedores, quienes nos enviaron las fichas técnicas del país de origen; basado en esta información definimos las necesidades de la compañía para cada producto específico con el fin de establecer las



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

características principales y requerimientos mínimos para la compra y selección de un producto y proveedor Internacional.

Tabla 15. Ficha técnica Papel Bond

 Ficha Técnica del Papel bond			
	75	90	U/M
Gramaje	75	90	g/m ²
Espesor	97	115	Micra
Opacidad	90	94	%
CIE Blancura	N°	160	160
ISO Luminosidad	%	100	100
Aspereza	145	145	ml/min

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Ficha Técnica Cartón.

 Ficha Técnica Cartón				
	255	280	U/M	Observaciones
Gramaje	255	280	g/m ²	
Gramaje	51,2	56,4	lb/ft ²	
Espesor	371	441	Micra	
Calibre	14	17	pt	
Color Cara				Café no aceptado, Preferible blanca, Crema aceptable
Color cara posterior				Café no aceptado, Preferible blanca, Crema aceptable
Composición del material			%	
Brillo			%	Cuanto más mejor, por fuera.
Resistente al			°C	Min 230° C. Esto para el proceso de plastificado.
¿Sirve para impresión?				Si no sirve, no nos sirve.

Fuente: Elaboración propia



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

La ficha técnica para el papel Periódico se relaciona a continuación:

Tabla 17. Ficha Técnica Papel Periódico

 Ficha Técnica del Papel Periódico			
Características	UM	Estandar	Normas de Analisis
Peso Base	g/m ²	48,8	TAPPI 410
Espesor	Um	85	TAPPI 411
Humedad	%	8	TAPPI 412
Blancura ISO	%	57	ISO 2470
Opacidad difusa	%	94,5	ISO 2471/TAPPI 519
CIELab L*	%	82,1	TAPPI 527
CIELab a*	%	-0,3	TAPPI 527
CIELab b*	%	4	TAPPI 527
Carga Ruptura L	kN/m	2,4	TAPPI 494
Rasgado Elmendorf T	mN	270	TAPPI 414
Rugosidad Bendtsen S	ml/min	110	ISO 8791/2

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Obtener la partida arancelaria de los productos a importar

Los pasos realizados en la clasificación arancelaria se describen a continuación:

Como desconocemos todos los dígitos de la partida arancelaria, hicimos la búsqueda por “texto” en la página de la DIAN con la palabra Papel, y otra búsqueda con la palabra Cartón.

Aparecieron todas las partidas y sub-partidas arancelarias relacionadas con esta palabra: En el caso de la palabra PAPEL aparecieron los siguientes resultados:



Ilustración 1. Clasificación Arancelaria Papel Periódico

Código	Comp	Supl	Designación de Mercancías
4816.90.00.00			Papel carbón
4809.90.00.00			Papel carbón, recubierto o impregnado
4808.10.00.00			Papel corrugado, incluso perforado
4806.40.00.00			Papel cristal
4811.90.90.00			Papel de clise para multicopistas
4813.20.00.00			Papel de fumar en bobinas (rollos) de anchura inferior o igual a 5 cm
4813.10.00.00			Papel de fumar en librillos
4813.10.00.00			Papel de fumar en tubos
4810.22.00.00			Papel estucado o cuche ligero (liviano) (<L.W.C.>)
4818.10.00.00			Papel higiénico
4804.21.00.00			Papel kraft para sacos, sin estucar, ni recubrir, crudo
4805.12.00.00			Papel paja para acanalar
4816.90.00.00			Papel para planchas offset
4814.90.00.00			Papel para vidrieras
4801.00.00.00			Papel prensa

Anterior 4 ▼ 6 Siguiete
 Regresar

Fuente: Muisca, DIAN.

Y como se puede observar se encontró la clasificación arancelaria del papel periódico, que aquí es llamado Papel Prensa; Para la clasificación arancelaria del Cartón, dada su gran diversificación y especificidad la buscaremos siguiente el orden de la búsqueda que ofrece la DIAN “Consulta por estructura arancelaria”, empezando por la sección X, de donde obtenemos:

**Ilustración 2. Clasificación Arancelaria 1 Cartón**

SECCIÓN VI	Productos de las industrias químicas o de las industrias conexas	
SECCIÓN VII	Plástico y sus manufacturas; caucho y sus manufacturas	
SECCIÓN VIII	Pieles, cueros, peletería y manufacturas de estas materias; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa	
SECCIÓN IX	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera; corcho y sus manufacturas; manufacturas de espartería o cestería	
SECCIÓN X	Pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos); papel o cartón y sus aplicaciones	
CAPITULO 47	Pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar (desperdicios y desechos)	
CAPITULO 48	Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón	
CAPÍTULO 49	Productos editoriales, de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos o mecanografiados y planos	
SECCIÓN XI	Materias textiles y sus manufacturas	
SECCIÓN XII	Calzado, sombreros y demás tocados, paraguas, quitasoles, bastones, látigos, fustas, y sus partes; plumas preparadas y artículos de plumas; flores artificiales; manufacturas de cabello	
SECCIÓN XIII	Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas; productos cerámicos; vidrio y sus manufacturas	
SECCIÓN XIV	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metal precioso (plaque) y manufacturas de estas materias; bisutería; monedas	

Fuente: Muisca, DIAN.

Seleccionamos el capítulo 48 dado que describe el Papel y el Cartón de pasta celulosa justo lo que importaremos, descartando la pasta de madera y los productos editoriales.

Para realizar la selección del tercer y cuarto dígito, es decir la partida arancelaria, que hace referencia a una descripción más detallada que la descrita en el capítulo, seleccionamos el capítulo 48 obteniendo:

**Ilustración 3. Clasificación Arancelaria Cartón 2**

Código	Designación de mercancías	Notas
4801	Papel prensa en bobinas (rollos) o en hojas.	
4802	Papel y cartón, sin estucar ni recubrir, de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos y papel y cartón para tarjetas o cintas para perforar (sin perforar), en bobinas (rollos) o en hojas de forma cuadrada o rectangular, de cualquier tamaño, excepto el papel de las partidas 48.01 ó 48.03; papel y cartón hechos a mano (hoja a hoja)	
4803	Papel del tipo utilizado para papel higiénico, toallitas para desmaquillar, toallas, servilletas o papeles similares de uso doméstico, de higiene o tocador, guata de celulosa y napa de fibras de celulosa, incluso rizados («crepés»), plisados, gofrados, estampados, perforados, coloreados o decorados en la superficie o impresos, en bobinas (rollos) o en hojas.	
4804	Papel y cartón Kraft, sin estucar ni recubrir, en bobinas (rollos) o en hojas, excepto el de las partidas 48.02 ó 48.03.	
4805	Los demás papeles y cartones, sin estucar ni recubrir, en bobinas (rollos) o en hojas, que no hayan sido sometidos a trabajos complementarios o tratamientos distintos de los especificados en la Nota 3 de este Capítulo.	
4806	Papel y cartón sulfurizados, papel resistente a las grasas, papel vegetal, papel cristal y demás papeles calandrados transparentes o traslúcidos, en bobinas (rollos) o en hojas.	
4807	Papel y cartón obtenidos por pegado de hojas planas, sin estucar ni recubrir en la superficie y sin impregnar, incluso reforzados interiormente, en bobinas (rollos) o en hojas.	
4808	Papel y cartón corrugados (incluso revestidos por encolado), rizados («crepés»), plisados, gofrados, estampados o perforados, en bobinas (rollos) o en hojas, excepto el papel de los tipos descritos en el texto de la	

Fuente: Muisca, DIAN.

Para esta selección se descartaron primero las partidas arancelarias 48.03 que es papel higiénico, la 48.06 papeles sulfurizados, y 48.08 Papel y Cartón corrugado. Se escoge el cartón Kraft 48.04 por su definición específica, y para los productos: cartón Maule, Cartón Súper 6, Cartón TP White/Board y Cartón chip se escogerán las sub-partidas 48.02 porque se conoce que son cartones sin estucar y cumplen con las demás descripciones.

Después de esto se realizó la clasificación arancelaria a 6 dígitos.

➤ Cartón Kraft:



Para la selección del Cartón Kraft en la partida arancelarias 48.04 los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 4. Clasificación Arancelaria Cartón 3

Código	Designación de mercancías	Notas
4804.10	- Papel y cartón para caras (cubiertas) («Kraftliner»):	
4804.20	- Papel Kraft para sacos (bolsas):	
4804.30	- Los demás papeles y cartones Kraft, de peso inferior o igual a 150 g/m2:	
4804.40	- Los demás papeles y cartones Kraft, de peso superior a 150 g/m2 pero inferior a 225 g/m2:	
4804.50	- Los demás papeles y cartones Kraft, de peso superior o igual a 225 g/m2:	

Fuente: Muisca, DIAN.

Se descartó la sub-partidas 48.04.10 y 48.04.20 por el uso del cartón. Se escogió la sub-partida 48-04-30 porque el gramaje solicitado por la compañía máximo es 120, llegando así a 6 dígitos que es la nomenclatura internacional.

➤ Demás Cartones

Para el cartón Moule, Chip, Super 6 y TP Board/White debido a sus especificaciones y similitudes se clasificaron bajo un mismo criterio. Los resultados después de seleccionar 48.02 fueron los siguientes:

Ilustración 5. Clasificación Arancelaria 4.

Código	Designación de mercancías	Notas
4802.10	- Papel y cartón hechos a mano (hoja a hoja)	
4802.20	- Papel y cartón soporte para papel o cartón fotosensibles, termosensibles o electrosensibles	
4802.40	- Papel soporte para papeles de decorar paredes	
4802.50	- Los demás papeles y cartones, sin fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico o con un contenido total de estas fibras inferior o igual al 10% en peso del contenido total de fibra:	
4802.60	- Los demás papeles y cartones, con un contenido total de fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico superior al 10% en peso del contenido total de fibra:	

Fuente: Muisca, DIAN.



A continuación escogimos la opción 48.02.50 porque se descartó que estos sean hechos a mano, característica de la primera opción, no son fotosensibles para la 48.02.20. ni para decorar paredes 48.02.40. Dejando como únicas dos opciones 48.02.50 y 48.02.60 las cuales se diferencian por el nivel total de fibras obtenidas por procedimiento mecánico. Se seleccionó entonces la 48.02.50 el cual arrojó las siguientes opciones:

Ilustración 6. Clasificación Arancelaria Cartón 5

Código	Designación de mercancías	Notas
4802.54	-- De peso inferior a 40 g/m2	
4802.55	-- De peso superior o igual a 40 g/m2 pero inferior o igual a 150 g/m2, en bobinas (rollos):	
4802.56	-- De peso superior o igual a 40 g/m2 pero inferior o igual a 150 g/m2, en hojas en las que un lado sea inferior o igual a 435 mm y el otro sea inferior o igual a 297 mm, medidos sin plegar:	
4802.57	-- Los demás, de peso superior o igual a 40 g/m2 pero inferior o igual a 150 g/m2:	
4802.58	-- De peso superior a 150 g/m2:	

Fuente: Muisca DIAN.

Con los criterios y los gramajes que la empresa solicita aplicaron las tres opciones para los cartones mencionados anteriormente: 48.02.55, 48.02.57, 48.02.58. Como resultado final obtuvimos las clasificaciones arancelarias de todos los productos que Cajas y Cartones desea importar, relacionados a continuación

Tabla 18. Clasificación Arancelaria Final

Productos y materias Primas	Gramaje o Calibre	CODIGO ARANCELARIO			
Papel Periódico	0.48				48 01 00 00 00
Bond	115 gr	60	75	90	48. 02. 55. 90. 00
Papel pergamino	115 gr				48. 02. 57. 90. 00
Cartón Chip	440	500	550		48. 02. 58. 10. 00
Carton Maule	255	280			48. 02. 58. 10. 00
Cartón Super 6	265				48. 02. 58. 10. 00
TP Board/white	255	280			48. 02. 58. 10. 00
Papel Kraft	60	70	90	120	48. 04. 11.00.00
Cartón Kraft	0.40	0.48			48.04.11.00.00

Fuente: Elaboración Propia.

**6.5. Investigar los requerimientos para la importación de los productos.**

A continuación se muestran los requerimientos para cada una de las partidas arancelarias:

Tabla 19. Requerimientos para importar por P A

<i>Concepto</i>	<i>48.01.00.00.00</i>	<i>48.02.55.90.00</i>	<i>48.02.57.90.00</i>	<i>48.02.58.10.00</i>
Gravamen	0%	10%	10%	10%
IVA	0%	16%	16%	16%
Otras tarifas generales	N/A	N/A	N/A	N/A
Gravámenes por acuerdos internacionales	SI- Brasil (0,8%), Canadá (0%)	Si	Si	Si
Medidas de protección comercial	N/A	N/A	N/A	N/A
Régimen de comercio	Importación libre	Importación libre	Importación libre	Importación libre
Bienes de capital	N/A	N/A	N/A	N/A
Índice Alfabético Arancelario	Papel Prensa	N/A	N/A	N/A
Notas de nomenclatura	N/A	N/A	N/A	N/A
Correlativas por apertura	N/A	N/A	N/A	N/A
Correlativas por cierre	N/A	N/A	N/A	N/A
Requisitos Específicos de Origen (REO)	N/A	N/A	N/A	N/A
Documentos soporte	N/A	N/A	N/A	N/A
Características especiales	N/A	N/A	N/A	N/A
Restricciones	N/A	N/A	N/A	N/A
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial	N/A	N/A	N/A	N/A
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial	N/A	N/A	N/A	N/A
Modalidades permitidas	N/A	N/A	N/A	N/A
Descripciones de mercancías	Si.	Si	Si	Si
Documentos soporte por zona de RAE	N/A	N/A	N/A	N/A
Cupos de Mercancia	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia, con fuente de información de la Dian, Muisca.

7. SELECCIÓN PAÍSES PROVEEDORES

7.1. Pre-Selección de países (20) para realizar filtros.

Este paso se realiza con el fin de seleccionar los 20 países más atractivos para llegar a realizar la importación de los materiales. La selección se realizó desarrollando cada uno de los siguientes pasos:

Paso 1. En TRADEMAP se buscaron todos los datos históricos de los países que exportan cada una de las cinco partidas arancelarias, estos datos deben incluir la siguiente información: país de procedencia, cantidad, precio unitario y valor FOB total.

Paso 2. Se le dio una calificación a cada variable investigada, para luego poder ponderar cada calificación con su respectiva variable y hallar un resultado final por cada país.

Paso 3. En BACEX Se buscan datos históricos de los países de los cuales Colombia se encuentra importando los productos de cada una de las cinco partidas arancelarias. Estos datos deben incluir la siguiente información: país de procedencia, cantidad, precio unitario y valor FOB total.

Paso 4. De la información obtenida en Bacex, se le da una calificación a cada variable investigada, para luego poder ponderar cada calificación con su respectiva variable y hallar un resultado final por cada país.

Paso 5. Finalmente de los resultados de las dos anteriores búsquedas, se seleccionaron 20 países en total que fueron los países con los que se inició el 1er filtro de selección de países proveedores que sigue a continuación.

Se debe aclarar que para cada partida arancelaria se realizó una búsqueda independiente.

7.2. Primer filtro para selección de 12 posibles países proveedores.

El objetivo de este primer filtro es descartar 8 de los 20 países que fueron seleccionados en el paso anterior. El filtro se realizó siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1. Seleccionar un conjunto de variables que permita cuantificar que tan atractivo es cada país para la importación de cada uno de los materiales. En este caso las variables elegidas fueron las siguientes:



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

- Dominio de español y/o inglés.
- Facilidad del país para hacer negocios.
- Cumplimiento de contratos.
- Inflación del país en el último año.
- Balanza comercial general entre cada país y Colombia.
- Saldo comercial en millones de USD.
- Tiempo de tránsito.
- Facilidad de transporte desde el país de origen hasta Colombia.

Paso 2. A cada una de las variables asignarle un porcentaje que mostrará que tan importante es esta variable para seleccionar un país o el otro. Los porcentajes quedaron asignados de la siguiente manera:

Tabla 20. Variables y Ponderación 1 Filtro

1er Filtro	%
INFLACIÓN % (2011-2012)	8
BALANZA COMERCIAL GENERAL (MILLONES USD) (2012)	8
Saldo comercial (Con Colombia)	8
FACILIDAD DE TRANSPORTE <i>MARÍTIMO</i>	11
CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS (2013)	15
TIEMPO DE TRANSITO	15
DOMINIO DE INGLES Y/O ESPAÑOL	17
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS (2013)	18
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia



Paso 3. Buscar la información de cada una de las variables para cada uno de los 20 países. En este caso, a pesar que son 5 partidas arancelarias se realizó un único primer filtro ya que las variables son generales de cada país y no específicas para cada partida arancelaria.

Paso 4. Basados en la información encontrada se calificó en un rango de 1 a 10, toda la información encontrada.

Paso 5. Finalmente se deberá sacar el resultado final de cada país, este se obtiene multiplicando la calificación de cada variable por el porcentaje otorgado a cada una y sumando los resultados finales de cada variable.

Paso 6. Eliminar los 8 países con calificación más alta. Teniendo en cuenta que en la escala de 1 a 10, 1 es la mejor calificación. Los resultados finales fueron los siguientes:

Tabla 21. Resultados primer Filtro

Pais	Puntaje	
ESTADOS UNIDOS.	2,66	Continuan al siguiente filtro
ALEMANIA.	2,76	
MEXICO.	3,14	
CANADA.	3,18	
BELGICA.	3,18	
CHILE.	3,19	
SUECIA.	3,20	
AUSTRIA.	3,36	
PERU	3,48	
FRANCIA.	3,52	
BRASIL	3,62	
HOLANDA.	3,65	
ESPAÑA	3,90	
PORTUGAL	4,00	
POLONIA	4,30	
JAPON	4,47	
CHINA.	4,56	
RUSIA.	5,06	
ARGENTINA	5,09	
INDONESIA.	6,98	

Fuente: Elaboración propia.



7.3. Segundo filtro para selección de posibles países proveedores.

El objetivo de este segundo filtro es descartar la mayor cantidad de países posibles, hasta llegar a 4 o 5 países. Este filtro se realizó siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1. Seleccionar un conjunto de variables que permita cuantificar que tan atractivo es cada país para la importación de cada uno de los materiales. Las variables para este filtro fueron mucho más específicas y ya involucran cifras diferentes para cada partida arancelaria, es por ello que se decidió realizar un “segundo filtro” para cada una de las tres partidas arancelarias (48.01, 48.02 y 48.04, las cuales incluyen las cinco sub-partidas arancelarias en estudio).

En este caso las variables elegidas fueron las siguientes:

Tabla 22. Variables Filtro 2

2do Filtro
Participación de Colombia subpartida 48.01/ exportado al mundo subpartida 48.01
Participación de Colombia cap 48 / Exportado al mundo de cap 48
Participación de la SUBPARTIDA 48.01 /Total exportado al MUNDO
Nº de Puertos con salida de barcos hacia Barranquilla (2013)
Frecuencia de transito (Dias)
Participación del CAPITULO 48/ Total exportaciones al MUNDO
Crecimiento de exportación del producto en TONS 2009 - 2013 %
Crecimiento de exportación del producto en USD 2012- 2013 %
Importancia del producto frente a los productos exportados (Puestos)
Participacion en el mundo exportaciones %
Cercania Geografica
Arancel por acuerdos comerciales

Fuente: Elaboración Propia



Paso 2. A cada una de las variables asignarle un porcentaje que mostrará que tan importante es esta variable para seleccionar un país o el otro. Los porcentajes quedaron asignados de la siguiente manera:

Tabla 23. Ponderaciones Variables Filtro 2.

2do Filtro	%
Participación de Colombia subpartida 48.01/ exportado al mundo subpartida 48.01	6
Participación de Colombia cap 48 / Exportado al mundo de cap 48	4
Participación de la SUBPARTIDA 48.01 /Total exportado al MUNDO	6
N° de Puertos con salida de barcos hacia Barranquilla (2013)	5
Frecuencia de transito (Dias)	5
Participación del CAPITULO 48/ Total exportaciones al MUNDO	6
Crecimiento de exportación del producto en TONS 2009 - 2013 %	7
Crecimiento de exportación del producto en USD 2012- 2013 %	7
Importancia del producto frente a los productos exportados (Puestos)	10
Participacion en el mundo exportaciones %	12
Cercania Geografica	15
Arancel por acuerdos comerciales	17

Fuente: Elaboración Propia

Paso 3. Buscar la información de cada una de las variables para cada uno de los países. En este caso, a pesar que son 5 sub-partidas arancelarias se realizaron tres “segundos filtros” ya que las variables son más específicas y la información varía entre partida y partida.

Paso 4. Basados en la información encontrada se calificó en un rango de 1 a 10, toda la información encontrada.



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

Paso 5. Finalmente se deberá sacar el resultado final de cada país, este se obtiene multiplicando la calificación de cada variable por el porcentaje otorgado a cada una y sumando los resultados finales de cada variable.

Paso 6. Eliminar los países con calificación más altas, buscando que queden 5 países aproximadamente por partida arancelaria (El número de países que sean seleccionados variará según cercanía de las calificaciones entre país y país).

Los países seleccionados fueron los siguientes:

Tabla 24. Resultado Filtro 2. 48.01.00

PAIS	PUNTAJE	
CANADA.	4,08	Continuan al siguiente filtro
ESTADOS UNIDOS.	5,04	
BRASIL	5,28	
MEXICO.	5,29	
CHILE.	5,36	
SUECIA.	5,44	
PERU	5,88	ELIMINADOS!
ALEMANIA.	6,27	
FRANCIA.	6,82	
AUSTRIA.	6,9	
BELGICA.	6,92	
ESPAÑA	7,05	
HOLANDA.	7,7	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Resultado filtro 2. Partida 48.02



PAIS	PUNTAJE	
CANADA.	4,08	Continuan al siguiente filtro
ESTADOS UNIDOS.	5,04	
BRASIL	5,28	
MEXICO.	5,29	
CHILE.	5,36	
SUECIA.	5,44	
PERU	5,88	ELIMINADOS!
ALEMANIA.	6,27	
FRANCIA.	6,82	
AUSTRIA.	6,9	
BELGICA.	6,92	
ESPAÑA	7,05	
HOLANDA.	7,7	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del resultado anterior se puede ver que se decidió tomar 6 países para continuar con el filtro, lo cual se decidió por que la diferencia entre el puntaje del país 5 con el país 6 era muy pequeña, entonces los dos tenían probabilidad de ser países potenciales.

Tabla 26. Resultado filtro 2. Partida 48.04

PAIS	PUNTAJE	
CHILE.	4,22	5 Mejores calificaciones
MEXICO.	4,69	
CANADA.	4,73	
ESTADOS UNIDOS.	5,03	
PERU	5,68	
SUECIA.	5,86	
BRASIL	5,90	
ALEMANIA.	6,19	
ESPAÑA	6,78	
AUSTRIA.	6,83	
FRANCIA.	7,38	
BELGICA.	7,45	
HOLANDA.	7,71	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del resultado anterior, a pesar de que los puntajes finales son similares a los resultados de los demás filtros, el índice ICC que se realiza como base para el filtro 3, dio resultado menores a 1 lo que se traduce que este producto no es un producto potencial exportador



de ningún país, y que a su vez no pertenece a la lista de productos potenciales a importar en Colombia.

Basados en este resultado tan determinante e importante, se logra confirmar la opinión del gerente de la empresa el cual decía que el papel y cartón kraft no iba a ser rentable importarlo por los volúmenes manejados pero sobre todo porque el cartón kraft es mucho volumen y el precio es muy bajo.

Con esto se logra verificar, confirmar y sustentar que el papel y el cartón Kraft no son productos potenciales a importar para cajas y cartones y no continuaran para el siguiente filtro ni en nuestro análisis.

7.4. Tercer filtro para selección de 3 países proveedores potenciales.

El objetivo de este tercer filtro es descartar países hasta llegar al primer, segundo y/o tercer país. Este filtro se realizó siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1. Seleccionar un conjunto de variables que permita conocer información específica de cada uno de los países con variables dirigidas a los productos. Las variables para este filtro fueron mucho más específicas y ya involucran cifras diferentes para cada partida arancelaria, es por ello que se decidió realizar un “tercer filtro” para cada una de las cuatro partidas arancelarias quedando así:

- Partida 48.01, filtro 48 01 00 00 00
- Partida 48.02, filtro 48.02.55, filtro 48.02.57 y filtro 48.02.58

Teniendo en cuenta que la partida 48.04 no seguirá en el proceso de selección de países proveedores por que se tomó la decisión de no importarla.

En este caso las variables elegidas fueron las siguientes, incluyendo sus ponderaciones:



Tabla 27. Variables y ponderaciones filtro 3

3er Filtro	%
Participación de Colombia en las exportaciones de ese producto	0,04
Crecimiento anual exportaciones del producto a Colombia USD % 2009 - 2013	0,04
Ruta marítima directa	0,06
N° de empresas Exportadoras a COLOMBIA 2013	0,06
N° de importadores en Colombia	0,06
Cantidad exportada a Colombia sub-partida 48.01.00 TONS	0,06
Balanza comercial del producto (MILES USD) 2012	0,05
Costo aproximado de flete por Contenedor 40'	0,08
Precio indicativo del producto (Valor unitario en USD/toneladas) 2013 Colombia	0,1
N° de países al cual se exporta el producto 2013	0,1
Cantidad exportada a al MUNDO sub-partida 48.01.00. TONS	0,1
Índice ICC	0,25

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2. Buscar la información de cada una de las variables para cada uno de los países. En este caso, son 4 sub-partidas arancelarias y se realizaron cuatro filtros ya que las variables son más específicas y la información varía entre partida y partida.

Paso 4. Basados en la información encontrada se calificó en un rango de 1 a 10, toda la información encontrada.

Paso 5. Finalmente se sacó el resultado final de cada país, este se obtuvo multiplicando la calificación de cada variable por el porcentaje otorgado a cada una y sumando los resultados finales de cada variable.

Paso 6. Se eliminó los países con calificación más altas, buscando que quedaran máximo 3 países por partida arancelaria. Ver a continuación las calificaciones finales:

Tabla 28. Resultado filtro 3. PA 48.01.00

48 01 00	
CANADA.	2,42
CHILE.	5,65
ESTADOS UNIDOS.	5,94
AUSTRIA	7,05
FRANCIA.	7,14
ESPAÑA	8,18

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Resultado filtro 3. PA 48.02.55

48 02 55	
SUECIA	4,15
BRASIL	4,46
CANADA.	6,08
ESTADOS UNIDOS.	6,13
CHILE.	7,38
MEXICO.	7,54

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Resultado filtro 3. PA 48.02.57

48 02 57	
BRASIL	3,98
CANADA.	6,51
SUECIA	7,04
MEXICO.	8,08
CHILE.	8,1
ESTADOS UNIDOS.	8,16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Resultado filtro 3. PA 48.02.58

48 02 58	
SUECIA	4,62
BRASIL	5,2
ESTADOS UNIDOS.	6,09
CANADA.	7,52
MEXICO.	7,86
CHILE.	8,67

Fuente: Elaboración propia.



Resumen de los países y productos seleccionados:

Tabla 32. Resumen de los países y productos seleccionados

	Papel Periódico	CARTONES		
	48.01.00	48 02 55	48 02 57	48 02 58
PAISES	CANADA	SUECIA	BRASIL	SUECIA
	CHILE	BRASIL	CANADA.	BRASIL
	ESTADOS UNIDOS	CANADA.	SUECIA	ESTADOS UNIDOS

Fuente: Elaboración propia.

8. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Teniendo los resultados finales de la selección de países proveedores, es decir los tres países más atractivos para importar los materiales y/o productos, procedimos a buscar la información acerca de cada uno de los proveedores que actualmente se encuentran exportando a Colombia.

Se debe mencionar que para buscar proveedores internacionales una empresa no se debe limitar a contactar las empresas que ya están exportando a Colombia, sino también buscar otros productores de ese producto en los países potenciales a importar, y que no hayan empezado a exportar a Colombia. Dentro de ese grupo se podrá encontrar proveedores iguales o aún más potenciales que los proveedores que ya están en el mercado Colombiano. Para efectos del presente estudio se investigaran únicamente proveedores que ya vendan a Colombia, esto con el fin de darle un riesgo menor a la importación, teniendo en cuenta que es primera importación de la empresa y no se cuenta con experiencia en el proceso.

- Lo primero que se realizó fue identificar los proveedores de cada una de las sub-partidas arancelarias. Creando así una base de datos con información proveniente de Bacex, información como nombre del importador, exportador, fecha de exportación, descripción de la mercancía, partida arancelaria, cantidad de compra y precio FOB.
- Se procedió a crear una matriz con la siguiente información: Nombre de la empresa, país de producción, ciudad de producción, inicio de la compañía, cantidad exportada a Colombia en el 2012 y en el 2013, el precio aproximado del producto (información que se sacó de la base de datos de Bacex), productos que vende en general, productos y partidas que exporta a Colombia, pagina web, contacto, cargo, email, teléfono, cantidades mínimas a pedir, otra información relevante y a quien vende en Colombia.

La mayoría de esta información es proveniente de la página web de la empresa. La otra parte fue recolectada en el siguiente paso.

- Se procedió a contactarlos vía correo electrónico y haciéndoles una pequeña introducción de la compañía y expresando el interés por cotización del producto determinado. A continuación un ejemplo de los correos enviados:



Ilustración 7. Ejemplo 1. Correos enviados en ingles

Correo

REDACTAR

Recibidos
Destacados
Importante
Enviados
Borradores (2)
Círculos
Cargo Flash Ltda
GreenPark
Jennifer
Junk
M & R International
PaperPack
Santa Ana Trade - R...
SUZANO
Tesis

Buscar contactos...

- Jennifer Saenz
- Jorge Torres
- Angélica Cruz
- CINTIA FAUSTO ...
- e.salgado gerencia
- Jairo Andres No...
- Luci Caceres
- Lucy Caceres
- Oscar Monedero

Quote newsprint paper

Luci Caceres <caceres.luci@cajasycartones.com.c para sales > 12:28 (hace 0 minutos) ☆

Good morning,

My name is Lucy Caceres and i'm the director of international Business Manager of CAJAS Y CARTONES, Company established 15 years ago in Barranquilla, Colombia.

We work with newsprint paper and we are highly interested on your products. Please send a catalogue or list of all the products that you work with, we could be highly interested in many of them.

Can you please **quote** the following item:

Item Name	Gramaje	Quantity
Newsprint paper	.48	One container 20" Which means 12.5 Tons
Newsprint paper	.48	One container 40" Which means 25 Tons

We appreciate if you send us the Price based on CIF negotiation port of discharge Barranquilla and FOB Price on your preference port.

Also, we would like to see a sample of this product and the complete product especifications.

The company is dedicated to the production of cardboard boxes and commercialization of all kind of papers (including newsprint paper and bond paper), cardboards and office supplies.

Here is a link for our company Website: www.cajasycartones.com.co.

Please let me know the payment method and the delivery times.

We are looking forward for your answer. Thanks for your prompt reply.

Cordialmente,

Lucy Cáceres Sarmiento
Jefe de Comercio Exterior
CAJAS Y CARTONES
 Tel. [+\(57\) 1 3790242](tel:+5713790242) / [+\(57\) 1 3706948](tel:+5713706948)
 Cel. [+57 3015543483](tel:+573015543483)

Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 8. Ejemplo 2. Correos enviados

Correo [REDACTAR]

Recibidos
Destacados
Importante
Enviados
Borradores (2)
Círculos

Buscar contactos...

- Jennifer Saenz
- Jorge Torres
- Angélica Cruz comercializador...
- Jairo Andres No...
- jose fermin cace...
- Luci Caceres
- Oscar Monedero

Cotización Papel Periódico.

Luci Caceres <caceres.luci@cajasycartones.com.co> para pvenditti 16 de jun. (hace 5 días)

Buenos Días/Tardes,

Mi nombre es Lucy Cáceres y trabajo en el departamento de Comercio exterior de la empresa CAJAS Y CARTONES, compañía localizada en Barranquilla, Colombia. Manejamos Papel periódico y estamos interesados en cotizar y muy probablemente comprar este producto de ustedes, con planes de luego aumentar compra de otros productos que ustedes ofrecen.

Me gustaría poder contactarme con usted, si me facilita un número telefónico. Como también proveerme una cotización del siguiente producto:

Producto	Gramaje	Cantidad
Papel Periódico	48	Un contenedor de 20" / 12.5 Toneladas
Papel Periódico	48	Un contenedor de 40" / 25 Toneladas

Agradezco su colaboración incluyendo los precios con una negociación CIF Barranquilla o FOB en el puerto de su preferencia.

La Empresa dedicada a la producción de cajas de cartón y a la comercialización de todo tipo de papeles (entre estos papel periódico, papel bond), cartulinas, cartones, y artículos de oficina.
Para su referencia adjunto nuestra página Web: www.cajasycartones.com.co

Espero su pronta y amable respuesta, y esperamos hacer negocios pronto.
If maybe you only speak english, please let me know and i explain this in english.

Best regards,

Fuente: Elaboración propia.

A continuación un ejemplo de las respuestas obtenidas:

Ilustración 9. Ejemplo de respuesta a cotización

Google

Gmail [REDACTAR]

Recibidos (42)
Destacados
Importante
Enviados
[Imap]/Trash
Cajas y Cartones
CellMark
Cia Colombia
Comercializadora L. C...
Deducción JID

Buscar contactos...

- Christian Melo
- Heiko Hiltischer
- John Nossa
- Marcela Garzón ...
- Wilson nossa
- yolanda rodriguez
- christian baez
- Comunidad Unive...
- Natalia Boyaca T...
- Paola Caceres S...

Estimada Lucy, buenas tardes,

Mi nombre es Rocio Chemás y soy la representante de ventas de CellMark Pulp & Paper Inc. Andreas Ceder me envió su email con interés en papel periódico, entre otros.

En Colombia ofrecemos varias calidades de papeles, cartulinas, etc, y le vendemos a los principales impresores y distribuidores del país.

Para papel periódico ofrecemos del molino Témbec de Canadá. Papel 100% fibra virgen.

Disponible en 45 y 48.8 gr. Adjuntamos datos técnicos.

Los precios actuales son:

45 gr US\$660
48.8 gr US\$650

Precios CIF Cartagena por 1.000 kilos para pago a 90 días fecha BL. Sujeto a aprobación de línea de crédito por parte del proveedor con base en estados financieros.

Producción actual segunda quincena de Julio con entrega estimada en Cartagena principios de Agosto.

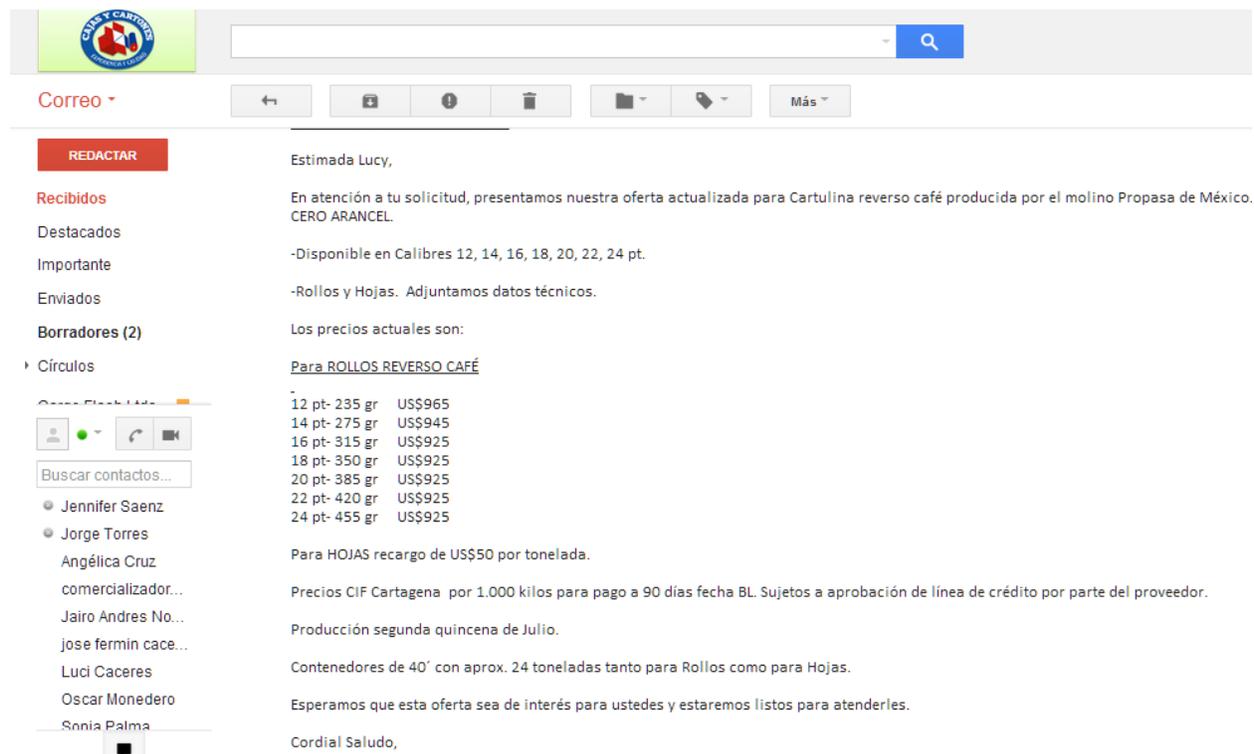
Contenedores de 40' con aprox. 25 toneladas.

Adicionalmente, tenemos cartulinas reverso blanco y café, papel esmaltado en hojas, los cuales cotizaremos de acuerdo al interés.

Esperamos que esta oferta sea de interés para ustedes y cualquier inquietud con gusto la atenderemos.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10. Ejemplo 2 de respuesta a cotización



REDACTAR

Correo

Estimada Lucy,

En atención a tu solicitud, presentamos nuestra oferta actualizada para Cartulina reverse café producida por el molino Propasa de México. CERO ARANCEL.

-Disponible en Calibres 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24 pt.

-Rollos y Hojas. Adjuntamos datos técnicos.

Los precios actuales son:

Para ROLLOS REVERSO CAFÉ

12 pt- 235 gr	US\$965
14 pt- 275 gr	US\$945
16 pt- 315 gr	US\$925
18 pt- 350 gr	US\$925
20 pt- 385 gr	US\$925
22 pt- 420 gr	US\$925
24 pt- 455 gr	US\$925

Para HOJAS recargo de US\$50 por tonelada.

Precios CIF Cartagena por 1.000 kilos para pago a 90 días fecha BL. Sujetos a aprobación de línea de crédito por parte del proveedor.

Producción segunda quincena de Julio.

Contenedores de 40' con aprox. 24 toneladas tanto para Rollos como para Hojas.

Esperamos que esta oferta sea de interés para ustedes y estaremos listos para atenderles.

Cordial Saludo,

Buscar contactos...

- Jennifer Saenz
- Jorge Torres
- Angélica Cruz
- comercializador...
- Jairo Andres No...
- jose fermin cace...
- Luci Caceres
- Oscar Monedero
- Sonia Palma

Fuente: Elaboración propia.

- Luego de pedir varias cotizaciones se complementa la matriz hecha anteriormente. Se le agrega variables como: respuesta o no respuesta al correo enviado, precio real del producto, condiciones que ofrecen (CIF o FOB), plazos de pago, fechas de entrega de mercancía, entre otros aspectos relevantes notados en la comunicación con cada proveedor.
- Por último, con ayuda del gerente de Cajas y Cartones y basados en los datos y resultados de la matriz anterior se escogieron los proveedores con mayor potencial para la empresa.
- Proveedores escogidos temporalmente: Suzano (Brasil), Cell Mark (Canadá)

9. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

Ya conociendo los posibles proveedores y más exactamente dónde se hará la recogida de la mercancía se procede a realizar la distribución física internacional, y para esto es preciso tener la siguiente información lista:

- **Incoterm**, que por motivo de investigación en este proyecto será EXW, FOB o CIF es decir que se recogerá la mercancía en las bodegas del proveedor, en un puerto acordado en el país de origen o en un puerto Colombiano respectivamente, con el fin de conocer todos los posibles costos arraigados a la importación desde lugar de origen hasta instalaciones de Cajas y Cartones. Teniendo en cuenta también que la mayoría de las cotizaciones de los proveedores se hicieron FOB y CIF se procederá a realizar la distribución física internacional de las dos formas teniendo como objetivo comparar estas dos posibilidades y escoger la más conveniente para la compañía.
- **Cantidades y precios**, estos se obtienen de las cotizaciones enviadas por los diferentes proveedores y se refieren a conocer los pesos de la mercancía, cómo viene embalada, y cuánto cuesta según el término de negociación.
- **Puerto de embarque y puerto de desembarque**
- **Agencia de Aduanas:** Es muy importante escoger una buena agencia de aduanas, ya que esta empresa es quien representará a la compañía Cajas y Cartones ante las autoridades aduaneras; es un aliado importante a la hora de importar productos, por medio de esta agencia se logran resolver conflictos aduaneros que se pueden presentar. Para la escogencia de este aliado es recomendable pedir cotizaciones a las diferentes agencias existentes en la ciudad; importante consultar referencias comerciales donde indiquen tiempo de respuesta, nivel de acompañamiento entre otros. Se aconseja igualmente que esta empresa tenga reconocimiento por su trayectoria en los procesos principalmente de importación.

Ya conociendo toda esta información se debe proceder a pedir cotizaciones a los diferentes agentes de carga internacional y a los transportadores internacionales.



Tomaremos como primer ejemplo cotización enviada por el proveedor Brasileño SUZANO, en donde se discrimina el valor FOB de los productos y el valor CIF, es decir que para este caso tendremos dos distribuciones diferentes: una situada en el puerto de Brasil *SANTOS* y otro puesto en puerto colombiano *BARRANQUILLA*.

Distribución 1: FOB SANTOS BRASIL CARTÓN

Precio FOB: 1.040 por tonelada.

Cantidad: 24 Toneladas (1 contenedor 40” HQ)

Puerto de embarque: Santos -Brasil

Puerto de desembarque: Barranquilla –Colombia.

Ilustración 11 DFI BRASIL BARRANQUILLA



Fuente: Google Maps



Paso 1: Cotizar con los diferentes agentes de carga el flete y los manejos de un contenedor de 40HQ desde Santos Brasil, hasta Barranquilla Colombia. Para este caso tomaremos las cotizaciones realizadas por la empresa BEMEL S.A., Bruce Duncan Cargo y DSV en la cual indican los siguientes cobros:

Tabla 33 Cotizaciones Agentes de Carga

	BEMEL	DSV	BRUCE DUNCAN
FLETE INTERNACIONAL	1280	1430	935
MANEJO NAVIERA	180	260	158
RADICACIÓN B/L	30	60	310
COLLECT FEE	40	43	35
HANDLING	0	35	11
OTHC	0	0	780
TOTAL	1530	1828	2229

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar el valor de los fletes puede variar entre un agente y otro, pero se debe tener en cuenta todos los gastos tanto en origen como en destino con el fin de obtener una cotización más acertada, en este caso se está discriminando en las diferentes cotizaciones el flete internacional, el manejo de la naviera (este costo se podría eliminar si se trabajara con una naviera directamente) la elaboración y radicación del documento de transporte (B/L), el pago del flete en origen o en destino según sea el caso, el manejo de la mercancía en ambos puertos entre otros gastos.

En este caso tomaremos la cotización pre-liquidada de BEMEL quien cotizó de manera más eficiente para este proceso logístico desde Brasil.

Paso 2: Una vez se ha decidido con qué agente de carga o transportador se realizará el proceso logístico desde el país de origen, se debe proseguir a hacer contactar al proveedor con nuestro agente de carga con el fin de realizar reserva con la naviera, retirar contenedor y confirmar fechas de embarque (ETD) y fecha aproximadas de llegada (ETA) a puerto colombiano; de esta



forma se pide al agente de carga que contacte al proveedor y que coordine la entrega de la mercancía y que confirme a Cajas y Cartones las diferentes fechas.

Paso 3: Cuando ya se tiene las fechas de embarque, se procede a realizar seguimiento a que todos estos tiempos sean cumplidos por parte del proveedor y del agente de carga, desde Santos se maneja un tiempo de tránsito aproximado de 18 días, e igualmente se reciben los documentos originales: el documento de transporte (B/L) confirmando que toda la información en él escrita se encuentre correcta al igual que los demás documentos: factura comercial, lista de empaque y certificado de origen (que para el caso de Brasil es de cuestión obligatoria para acogerse al tratado de libre comercio)

Paso 4: Seguro de la mercancía. La mercancía debe estar asegurada desde el momento que se recibe al proveedor hasta que llega a las bodegas de Cajas y Cartones, para este fin se puede cotizar con diferentes aseguradoras teniendo como referencia volúmenes que se importarán en el futuro y llegar a un punto de negociación que puede oscilar entre 0,19% y 0,40% aproximadamente del valor declarado de la mercancía. Por otra parte se puede también para importaciones esporádicas tomar los seguros que ofrecen los transportadores internacionales o los agentes de carga internacional.

Paso 5: A la llegada de la mercancía al puerto en Barranquilla es preciso tener en cuenta que Cajas y Cartones no está constituido actualmente como un Usuario Aduanero Permanente (UAP) ante la DIAN, razón por la cual debe cancelar los impuestos aduaneros para la nacionalización de la mercancía y estos deben ser provisionados con tiempo. La provisión de los impuestos se hace teniendo como referencia los valores dados por los documentos originales del proveedor como la factura comercial, los fletes ya cotizados y el seguro internacional de la mercancía.

En este caso tomaremos los valores dados por los proveedores en la cotización y/o factura proforma, las pre-liquidaciones de Bemel y un seguro del 0,19% sobre el valor FOB de la siguiente manera:

Tabla 34 Provisión de impuestos

PROVISIÓN DE IMPUESTOS IMPORTACIÓN No. 1 SUZANO	
VALOR FOB	\$ 24.960,00
SEGURO (0,19%)	\$ 47,42
FLETE	\$ 1.530,00
VALOR CIF	\$ 26.537,42
ARANCEL (0,8%)	\$ 212,29
VALOR DEDUCIBLE	\$ 26749,72
IVA 16%	\$ 4.246
TOTAL	\$ 30.996
TOTAL ARANCEL	\$ 212,29
TOTAL IVA	\$ 4.246
TOTAL IMPUESTOS	\$ 4.458,29

Fuente: Elaboración Propia.

Paso 6: Proceso de nacionalización. Para iniciar este proceso se debe tener un aliado llamado Agente de Aduana el cual tiene como función servir de intermediario entre una empresa y la autoridad aduanera que en Colombia es la DIAN. El agente aduanero se encarga de presentar los documentos y todos los soportes en representación de la compañía Cajas y Cartones ante la DIAN. Los agentes aduaneros tienen unas tarifas establecidas con las cuales cobran por sus servicios; se solicitaron varias cotizaciones para escoger el agente aduanero escogido de la gerencia de Cajas y Cartones para realizar todos los procesos de importación.

Una vez se han provisionado y pagado los impuestos se pide levante de la mercancía, por medio del agente de aduana, para este momento ya se deben tener todos los documentos originales de manera correcta y veraz. La mercancía puede entrar en proceso de inspección física o puede tener un levante automático, lo cual depende de las autoridades aduaneras de cada puerto.

El agente de aduanas cobra los siguientes servicios prestados, esta información es tomada de una cotización realizada por el agente de aduanas Cargo Flash Nivel 1.

Tabla 35 Cotización Agencia de Aduanas

COMISIÓN ADVALOREM	0,3% del valor CIF
COMISIÓN MINIMA	350.000
GASTOR OPERATIVOS	90.000
TRAMITE DE Vo.Bo.	50.000
ELABORACIÓN DE FORMULARIO DI, DV	10.000
FORMULARIOS DI, DV	10.000
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	80.000
SELLOS DE SEGURIDAD	10.000
TRANSMISIÓN DE SISTEMA SYGA	10.000
TRASLADO CONTENEDOR	450.000

Fuente: Elaboración propia

Paso 7: Levante y transporte interno

Cuando se le ha dado levante a la mercancía, que indica que esta está lista para ser comercializada dentro del territorio aduanero nacional, se debe proceder a trasladar la mercancía desde el puerto de Barranquilla a las instalaciones de Cajas y Cartones para lo cual se realizará el descargue del producto desde el contenedor a camiones propios de Cajas Y Cartones y/o a vehículos contratados a terceros (transportadores locales).

El transporte cotizado por algunos transportadores locales es aproximadamente por \$450.000 COP.

Paso 8: Llegada de la mercancía a las instalaciones de Cajas y Cartones; una vez se ha realizado el traslado de los papeles y/o cartones desde el puerto a las bodegas de la empresa, estas se debe organizar con base en información de existencia y de futura utilización por parte de producción o ventas.

Paso 9: Realizar la liquidación de la mercancía. En este punto se reúnen todos los flujos de dinero que ha significado el proceso de importación; desde el pago de la factura comercial hasta el último pago realizado el transportador local con el fin de obtener el costo de la mercancía puesta en bodegas de Cajas y Cartones.

Para esta importación se realizará la liquidación No. 1 proveedor Suzano. A continuación la liquidación con todos los gastos aproximados según las cotizaciones pertinentes:



Tabla 36 Liquidación imp. 01

CAJAS Y CARTONES				
LIQUIDACIÓN - IMPORTACIONES No. 01 - 2014				
PROVEEDOR : SUZANO PAPEL E CELULOSE				01 - 2014
ARTICULO:	CARTON SUPER 6	PEDIDO No.		
PROVEEDOR :	SUZANO	FACTURA C/CIAL No.		
VENCIMIENTO:	N / A	FORMA DE PAGO:	ANTICIPADO 100%	
		ADUANA:	BARRANQUIL LA	
DECLARACION DE CAMBIO:	EL N° de la declaracion	FECHA NACIONALIZACION:		
AGENTE ADUANERO:	CARGO FLASH	DECLARACION No.		
BODEGA:		DOCUMENTO EMBARQUE		
PAGO A BANCO DE BOGOTÁ 5/05/14	24.960			
		TC	2.000,00	
FOB USD	24960,00	DOLARES	TOTAL PESOS	% sobre valor FOB
VALOR FOB	US\$	24.960,00	49.920.000,00	
FLETE INTERNACIONAL		1530	3.060.000	6,1%
SEGURO		47,424	94.848	0,2%
DERECHOS DE ADUANA		212,299392	424.599	0,9%
TASA SERVICIO ADUANERO		87,36	90.000	0,2%
MANEJO CARGA/PORTEO			430.000	0,9%
BODEGAJES ZONA ADUANERA			300.000	0,6%
ACARREOS			450.000	0,9%
USO INSTALACIONES PUERTOS			320.000	0,6%
SERVICIO MONTACARGA			140.000	0,3%
PREINSPECCION			130.000	0,3%
CLASIFICACION ARANCELARIA			80.000	0,2%
PRECINTOS			10.000	0,0%
COMISION S.I.A.			350.000	0,7%
DISTRIBUCION FLETE (CLIENTES)			450.000	0,9%
DEPOSITO DPA DROP OFF			1.000.000	2,0%
DEPOSITO Y MORA EN CONTENEDOR			0	0,0%
LIBERACION DE GUIA			0	0,0%
GASTOS BANCARIOS			217.647	0,4%
FORMULARIOS			40.000	0,1%



		TOTAL	57.507.094	115,2%
FACTOR DE IMPORTACION			1,15	
IVA BANCOS			0	
IVA COMISION SIA Y GASTOS NAL.			219.200	
IVA DERECHOS DE ADUANAS		\$ 4.280	8.559.911	
IVA SEGURO			0	
TOTAL IVA DEDUCIBLE			8.779.111	
FECHA:		27/04/2014		
UNIDADES RECIBIDAS		24000		
VALOR UNITARIO		\$ 2.752,79	\$ 2.396,13	
LIQUIDADO POR				
CONTABILIZADO POR.				
SOPORTES GENERALES DE LIQUIDACION				
FACTURA C/CIAL No.				
FACTURA AGENTE DE ADUANAS No.				
CENTRO DE COSTOS				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar esta liquidación incluye todos los gastos y costos que se incurren a la hora de importar los productos ofrecidos por el proveedor Suzano desde Brasil, el costo unitario del kilogramo de Cartón 6 es \$2.752, 79 pesos Colombianos incluyendo el IVA, y precio sin incluir el IVA es \$2.396,13 pesos colombianos.

Distribución 2. COMPRA CIF BARRANQUILLA CARTÓN

Precio CIF: 1.090 por tonelada.

Cantidad: 24 Toneladas (1 contenedor 40" HQ)

Puerto de embarque: Santos -Brasil

Puerto de desembarque: Barranquilla –Colombia.

Paso 1: Para una negociación CIF se debe tener contacto con el proveedor con el fin de coordinar con qué agente de carga o transportador traerá la mercancía y así definir gastos en destino, tiempos de tránsito y llegada de la mercancía. Desde Santos Brasil se maneja un tiempo



de tránsito aproximado de 18 días. Cuando ya se tiene las fechas de embarque, se procede a realizar seguimiento a que todos estos tiempos sean cumplidos por parte del proveedor y del agente de carga e igualmente se reciben los documentos originales: el documento de transporte (B/L) confirmando que toda la información en él escrita se encuentre correcta al igual que los demás documentos: factura comercial, lista de empaque y certificado de origen (que para el caso de Brasil es de cuestión obligatoria para acogerse al tratado de libre comercio)

Paso 2: Seguro de la mercancía. La mercancía debe estar asegurada desde el momento que se recibe al proveedor hasta que llega a las bodegas de Cajas y Cartones, para este fin en una negociación CIF el proveedor es el encargado de cotizar y pagar este ítem únicamente hasta entregar la mercancía en puerto; ya la organización se debe responsabilizar de la mercancía desde el puerto hasta las bodegas, muchas empresas transportadoras ofrecen seguro sobre un porcentaje del valor declarado, o se puede incluir en un seguro global y negociar los tránsitos nacionales.

Paso 3: A la llegada de la mercancía al puerto en Barranquilla es preciso tener en cuenta que Cajas y Cartones no está constituido actualmente como un Usuario Aduanero Permanente (UAP) ante la DIAN, razón por la cual debe cancelar los impuestos aduaneros para la nacionalización de la mercancía y estos deben ser provisionados con tiempo. La provisión de los impuestos se hace teniendo como referencia los valores dados por los documentos originales del proveedor como la factura comercial, los fletes ya cotizados y el seguro internacional de la mercancía.

En este caso tomaremos los valores dados por los proveedores en la cotización y/o factura proforma, el valor de los fletes los debe dar el proveedor y/o su agente de carga, el valor del seguro debe ser suministrado por el proveedor y se realizará la provisión de impuestos de la siguiente manera:

Tabla 37 Provisión impuestos 2

PROVISIÓN DE IMPUESTOS IMPORTACIÓN No. 2 SUZANO	
VALOR CIF	\$ 26.160
ARANCEL (0,8%)	\$ 208,28
VALOR DEDUCIBLE	\$ 26.369,28
IVA 16%	\$ 4.219,08
TOTAL	\$ 30.588,36
TOTAL ARANCEL	\$ 208,28
TOTAL IVA	\$ 4.219,08
TOTAL IMPUESTOS	\$ 4.427,36

Fuente: Elaboración propia

Paso 4: Proceso de nacionalización. El agente aduanero se encarga de presentar los documentos y todos los soportes en representación de la compañía Cajas y Cartones ante la DIAN. Los agentes aduaneros tienen unas tarifas establecidas con las cuales cobran por sus servicios para este caso se utilizarán las mismas tarifas ya que éstas no dependen del término de negociación. Una vez se han provisionado y pagado los impuestos se pide levante de la mercancía, por medio del agente de aduana, para este momento ya se deben tener todos los documentos originales de manera correcta y veraz. La mercancía puede entrar en proceso de inspección física o puede tener un levante automático, lo cual depende de las autoridades aduaneras de cada puerto.

Paso 5: Levante y transporte interno

Cuando se le ha dado levante a la mercancía, que indica que esta está lista para ser comercializada dentro del territorio aduanero nacional, se debe proceder a trasladar la mercancía desde el puerto de Barranquilla a las instalaciones de Cajas y Cartones para lo cual se realizará el descargue del producto desde el contenedor a camiones propios de Cajas Y Cartones y/o a vehículos contratados a terceros (transportadores locales).

El transporte cotizado por algunos transportadores locales es aproximadamente por \$450.000 COP.



Paso 6: Llegada de la mercancía a las instalaciones de Cajas y Cartones; una vez se ha realizado el traslado de los papeles y/o cartones desde el puerto a las bodegas de la empresa, estas se debe organizar con base en información de existencia y de futura utilización por parte de producción o ventas.

Paso 7: Realizar la liquidación de la mercancía. En este punto se reúnen todos los flujos de dinero que ha significado el proceso de importación; desde el pago de la factura comercial hasta el último pago realizado el transportador local con el fin de obtener el costo de la mercancía puesta en bodegas de Cajas y Cartones.

Para esta importación se realizará la liquidación No. 2 proveedor Suzano. A continuación la liquidación con todos los gastos aproximados según las cotizaciones pertinentes:

Tabla 38. Liquidación Imp. 2

CAJAS Y CARTONES				
LIQUIDACIÓN - IMPORTACIONES No. 02 - 2014				
PROVEEDOR : SUZANO PAPEL E CELULOSE				02 - 2014
ARTICULO:	CARTON SUPER	PEDIDO No.		
	6			
PROVEEDOR :	SUZANO	FACTURA C/CIAL No.		
VENCIMIENTO:	N / A	FORMA DE PAGO:	ANTICIPADO	100%
		ADUANA:	BARRANQUIL LA	
DECLARACION DE CAMBIO:	EL N° de la declaracion	FECHA NACIONALIZACION:		
AGENTE ADUANERO:	CARGO FLASH	DECLARACION No.		
BODEGA:		DOCUMENTO EMBARQUE		
PAGO A BANCO DE BOGOTÁ 5/05/14	26.160			
		TC	2.000,00	
CIF USD	26160,00	DOLARES	TOTAL PESOS	% sobre valor CIF
VALOR CIF USS		26.160,00	52.320.000,00	
PAGOS EN DESTINO		500	1.000.000	1,91%
DERECHOS DE ADUANA		209,28	418.560	0,8%
TASA SERVICIO ADUANERO		91,56	90.000	0,2%



MANEJO CARGA/PORTEO			430.000	0,8%
BODEGAJES ZONA ADUANERA			300.000	0,6%
ACARREOS			450.000	0,9%
USO INSTALACIONES PUERTOS			320.000	0,6%
SERVICIO MONTACARGA			140.000	0,3%
PREINSPECCION			130.000	0,2%
CLASIFICACION ARANCELARIA			80.000	0,2%
PRECINTOS			10.000	0,0%
COMISION S.I.A.			350.000	0,7%
DISTRIBUCION FLETE (CLIENTES)			450.000	0,9%
DEPOSITO DPA DROP OFF			1.000.000	1,9%
DEPOSITO Y MORA EN CONTENEDOR			0	0,0%
LIBERACION DE GUIA			0	0,0%
GASTOS BANCARIOS			217.647	0,4%
FORMULARIOS			40.000	0,1%
		TOTAL	57.746.207	110,4%
FACTOR DE IMPORTACION			1,10	
IVA BANCOS			0	
IVA COMISION SIA Y GASTOS NAL.			219.200	
IVA DERECHOS DE ADUANAS		4219,0848	8.438.170	
IVA SEGURO			0	
TOTAL IVA DEDUCIBLE			8.657.370	
FECHA:		27/04/2014		
UNIDADES RECIBIDAS		24.000,00		
VALOR UNITARIO		\$ 2.757,68	\$ 2.406,09	
LIQUIDADO POR				
CONTABILIZADO POR.				
SOPORTES				
GENERALES DE				
LIQUIDACION				
FACTURA C/CIAL No.				
FACTURA AGENTE DE ADUANAS No.				
CENTRO DE COSTOS				

Fuente: Elaboración Propia

Comparando esta liquidación con la anterior, es decir comparando la negociación en término CIF con la negociación en término FOB únicamente por el costo del producto puesto en fábrica de Cajas y Cartones, es un poco más recomendable traer la mercancía con un precio FOB, pero cabe resaltar que al ser una primera importación no se tiene tanta experticia en todos los procesos de importación, y aún no se tiene campo ganado con empresas como las aseguradoras



internacionales que podrían aumentar los gastos en una forma significativa para el ejemplo específico de estas liquidaciones.

Distribución 3: PAPEL PERDIÓDICO CIF CARTAGENA

País de origen: Canadá

Proveedor: CellMark Pulp & Paper Inc.

Producto: Papel Periódico

Incoterm: CIF Cartagena

Precio CIF: 650 por tonelada.

Cantidad: 24.000 Kg. (1 Contenedor 40'')

Paso 1: Para una negociación CIF se debe tener contacto con el proveedor con el fin de coordinar con qué agente de carga o transportador traerá la mercancía y así definir gastos en destino, tiempos de tránsito y llegada de la mercancía. Cuando ya se tiene las fechas de embarque, se procede a realizar seguimiento a que todos estos tiempos sean cumplidos por parte del proveedor y del agente de carga e igualmente se reciben los documentos originales: el documento de transporte (B/L) confirmando que toda la información en él escrita se encuentre correcta al igual que los demás documentos: factura comercial, lista de empaque y certificado de origen (que para el caso de Canadá es de cuestión obligatoria para acogerse al tratado de libre comercio)

Paso 2: Seguro de la mercancía. La mercancía debe estar asegurada desde el momento que se recibe al proveedor hasta que llega a las bodegas de Cajas y Cartones, para este fin en una negociación CIF el proveedor es el encargado de cotizar y pagar este ítem únicamente hasta entregar la mercancía en puerto; ya la organización se debe responsabilizar de la mercancía desde el puerto hasta las bodegas, muchas empresas transportadoras ofrecen seguro sobre un porcentaje del valor declarado, o se puede incluir en un seguro global y negociar los tránsitos nacionales.



Paso 3: A la llegada de la mercancía al puerto en Cartagena es preciso tener en cuenta que Cajas y Cartones no está constituido actualmente como un Usuario Aduanero Permanente (UAP) ante la DIAN, razón por la cual debe cancelar los impuestos aduaneros para la nacionalización de la mercancía y estos deben ser provisionados con tiempo, El papel periódico no paga ningún arancel de aduanas ni tampoco se debe pagar IVA.

Paso 4: Proceso de nacionalización. El agente aduanero se encarga de presentar los documentos y todos los soportes en representación de la compañía Cajas y Cartones ante la DIAN. Los agentes aduaneros tienen unas tarifas establecidas con las cuales cobran por sus servicios para este caso se utilizarán las mismas tarifas ya que éstas no dependen del término de negociación. Se pide levante de la mercancía, por medio del agente de aduana, para este momento ya se deben tener todos los documentos originales de manera correcta y veraz. La mercancía puede entrar en proceso de inspección física o puede tener un levante automático, lo cual depende de las autoridades aduaneras de cada puerto.

Paso 5: Levante y transporte Nacional

Cuando se le ha dado levante a la mercancía, que indica que esta está lista para ser comercializada dentro del territorio aduanero nacional, se debe proceder a trasladar la mercancía desde el puerto de Cartagena a las instalaciones de Cajas y Cartones para lo cual se realizará el descargue del producto desde el contenedor a camiones propios de Cajas Y Cartones y/o a vehículos contratados a terceros (transportadores locales).

El transporte cotizado por algunos transportadores nacionales es aproximadamente por \$1.500.000 COP; valor que incluye el flete desde puerto en Cartagena hasta instalaciones de Cajas y Cartones y el descargue de la mercancía. Si Cajas y Cartones no desea incluir el descargue de la mercancía por temas de capacidad de interna, se deben descontar 160.000.

Paso 6: Llegada de la mercancía a las instalaciones de Cajas y Cartones; una vez se ha realizado el traslado de los papeles y/o cartones desde el puerto a las bodegas de la empresa, estas se debe



organizar con base en información de existencia y de futura utilización por parte de producción o ventas.

Paso 7: Realizar la liquidación de la mercancía. En este punto se reúnen todos los flujos de dinero que ha significado el proceso de importación; desde el pago de la factura comercial hasta el último pago realizado el transportador local con el fin de obtener el costo de la mercancía puesta en bodegas de Cajas y Cartones.

Para esta importación se realizará la liquidación No. 3 proveedor Cell Mark. A continuación la liquidación con todos los gastos aproximados según las cotizaciones pertinentes:

Tabla 39. Liquidación imp. 03

CAJAS Y CARTONES				
LIQUIDACIÓN - IMPORTACIONES No. 3 - 2014				
PROVEEDOR : Cell Mark				03 - 2014
ARTICULO:	Papel periódico	PEDIDO No.		
PROVEEDOR :	CELL MARK	FACTURA C/CIAL No.		
VENCIMIENTO:	N / A	FORMA DE PAGO:	90 días fecha B/L	
		ADUANA:	CARTAGENA	
DECLARACION DE CAMBIO:	EL N° de la declaracion	FECHA NACIONALIZACION:		
AGENTE ADUANERO:	CARGO FLASH	DECLARACION No.		
BODEGA:		DOCUMENTO EMBARQUE		
PAGO A BANCO DE BOGOTÁ 5/05/14	16.250			
		TC	2.000,00	
CIF USD	\$16.250,00	DOLARES	TOTAL PESOS	% sobre valor CIF
VALOR CIF	US\$	16.250,00	32.500.000,00	
PAGOS EN DESTINO		500	1.000.000	3,08%
DERECHOS DE ADUANA				0,0%
TASA SERVICIO ADUANERO		56,875	90.000	0,3%
MANEJO CARGA/PORTEO			430.000	1,3%
BODEGAJES ZONA ADUANERA			300.000	0,9%
USO INSTALACIONES PUERTOS			320.000	1,0%
SERVICIO MONTACARGA			0	0,0%
PREINSPECCION			130.000	0,4%



CLASIFICACION ARANCELARIA			80.000	0,2%
PRECINTOS			10.000	0,0%
COMISION S.I.A.			350.000	1,1%
DISTRIBUCION FLETE (CLIENTES)			1.340.000	4,1%
DEPOSITO DPA DROP OFF			1.000.000	3,1%
DEPOSITO Y MORA EN CONTENEDOR			0	0,0%
LIBERACION DE GUIA			0	0,0%
GASTOS BANCARIOS			217.647	0,7%
FORMULARIOS			20.000	0,1%
		TOTAL	37.787.647	116,3%
FACTOR DE IMPORTACION			1,16	
IVA BANCOS			0	
IVA COMISION SIA Y GASTOS NAL.			203.200	
IVA DERECHOS DE ADUANAS		2600		
IVA SEGURO			0	
TOTAL IVA DEDUCIBLE			203.200	
FECHA:		27/04/2014		
UNIDADES RECIBIDAS		25.000,00		
VALOR UNITARIO		\$ 1.511,51	\$ 1.511,51	\$1.088,49
LIQUIDADO POR				
CONTABILIZADO POR.				
SOPORTES GENERALES DE LIQUIDACION				
FACTURA C/CIAL No.				
FACTURA AGENTE DE ADUANAS No.				
CENTRO DE COSTOS				

Fuente: Elaboración propia

Esta liquidación nos da un precio unitario por kilogramo de \$1.511,51 COP del papel periódico, precio que compararemos más adelante con el precio nacional del mismo. Cabe resaltar que este proveedor únicamente vende de forma CIF y hasta Cartagena, de pronto llegando a negociaciones futuras se logre un precio FOB y se podría comparar cómo sale, pero por el momento por temas de experiencia y poder de negociación es aconsejable traerlo CIF Cartagena.



10. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

10.1. Análisis financiero Cartón.

Para realizar el análisis financiero se deben tener en cuenta los historiales de compra de Cajas y Cartones actuales, con el fin de comparar el flujo de efectivo saliente de Cajas y Cartones por producto específico a compras nacionales con lo que sería el flujo de salida de una importación. A continuación encontramos el flujo de caja del año 2013 de Cajas y Cartones con el cual abastecieron la demanda de cartón tanto del Maule, el TP y el canadiense, con sus respectivos pagos, los cuales se pueden reemplazar con facilidad y muy poco efecto sobre las ventas por el Cartón 6 cotizado por Suzano.

Tabla 40. Análisis financiero de cartón

Factura N°	Fecha De factura	Producto	Gramaje (G/mos)	Cantidad (Kilos)	Valor Unitario	Valor total
26764	18/01/2013	Cartón Maule	255	398	2.411	959.498
26951	07/02/2013	Cartón Maule	255	5014	2.927	14.677.982
27192	23/02/2013	Cartón Maule	280	34	3.325	113.035
28033	15/05/2013	Cartón Maule	255	45	3.339	150.272
28046	17/05/2013	Cartón Maule	255	385	2.805	1.079.925
28095	07/06/2013	Cartón Maule	280	2744	3.032	8.320.693
28387	20/06/2013	Cartón Maule	255	3183	2.805	8928315
28822	06/08/2013	Cartón Maule	255	382	2.805	1.071.510



28988	17/08/2013	Cartón Maule	255	390	2.805	1.093.950
29152	17/09/2013	Cartón TP premiun	275	5735	2.693	15.443.214
29793	13/11/2013	Cartón Maule	255	1117	2.805	3.133.185
29794	16/11/2013	Cartón TP premiun	275	6724	2.624	17.646.869
30088	03/12/2013	Cartón Maule	255	3817	2.815	10.745.626
135889	06/11/2013	TPWhite	275	2191	2.700	5.915.700
2666	30/07/2013	Cartón Canadiense	275	2470	2.836	7.005.480

Fuente: Elaboración propia.

Estos precios son valores sin incluir el IVA y como se puede observar las compras se hicieron desde Enero hasta Diciembre con cantidades que promedian 3.000 kg por compras aproximadas de cada quince días reuniendo así en 4 meses aproximadamente las cantidades mínimas para un contenedor de 40". Estas compras suman exactamente 34.629 Kilogramos, lo que estaría llenando un contenedor de 40" y la mitad de un contenedor de 20". Para este análisis financiero principalmente utilizaremos la información necesaria y los datos para llenar un contenedor de 40", los kilogramos restantes la gerencia de Cajas y Cartones deberá decidir si se compra a nivel nacional como se ha venido manejando o si por el contrario proyecta unas ventas mayores y completa un segundo contenedor de 20".

Se comparó entonces los flujos netos de dinero que para las compras nacionales suman \$88.914.934 COP y para la importación como lo habíamos generado en el capítulo pasado suma una cantidad de \$60.670.000 COP, Ya a simple suma se puede apreciar una diferencia de 28 millones de pesos aproximadamente. Pero cabe resaltar que el valor dado por las compras



nacionales se paga en diferentes temporadas del año, lo que afecta el valor del dinero en el tiempo, es por esta razón que se debe hacer un análisis financiero del valor en un mismo periodo de tiempo, lo que en términos financieros se conoce como Valor Presente el cual debe ser tomado con base a una tasa de interés en la cual el dinero toma intereses a través del tiempo. Para este estudio utilizaremos una tasa de interés dada por consulta directa del gerente con el banco de confianza, que actualmente maneja 0,8% Mes Vencido.

A continuación cuadro donde se analizan todos los pagos tanto nacionales como el hipotético de importación que se realizarían para 24.000 kilogramos; en el caso del producto importado se deben incluir unos gastos mensuales de almacenamiento, el cual se contempla en 1.000.000 COP mensuales iniciando el periodo que irían disminuyendo a medida que el producto se utiliza llegando un momento en que se retiraría toda la mercancía y se almacenaría en bodegas de Cajas y Cartones.

Tabla 41. Compra nacional Vs Compra internacional

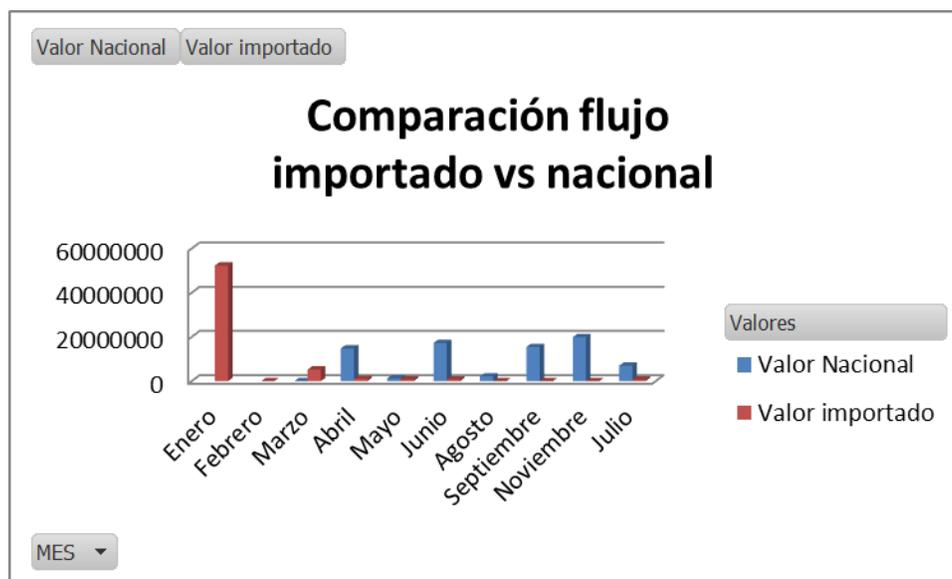
MES	COMPRA NACIONAL		COMPRA IMPORTADO		INVENTARIO
	VALOR	KG	VALOR	KG	KG
Enero			\$52.320.000,00	0	0
Febrero			0	0	0
Marzo		3000	\$ 5.250.000,00	24000	21000
Abril	\$ 14.791.017	2446	\$ 1.000.000,00	0	18554
Mayo	\$ 1.230.197	430	\$ 800.000,00	0	18124
Junio	\$ 17.249.008	5927	\$ 700.000,00	0	12197
Julio	\$ 7.005.480	319	\$ 600.000,00	0	11878
Agosto	\$ 2.165.460	772	\$ 0,00	0	11106
Septiembre	\$ 15.443.214	5735	\$ 0,00	0	5371
Noviembre	\$ 19.909.823	5371	\$ 0,00	0	0
Diciembre	\$ 11.120.735				

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se puede observar que el pago del material importado se hace en el primer mes del periodo estudiado, pero que la mercancía estaría lista en bodegas de Cajas y Cartones hasta el tercer mes; donde se realizan los pagos de nacionalización.



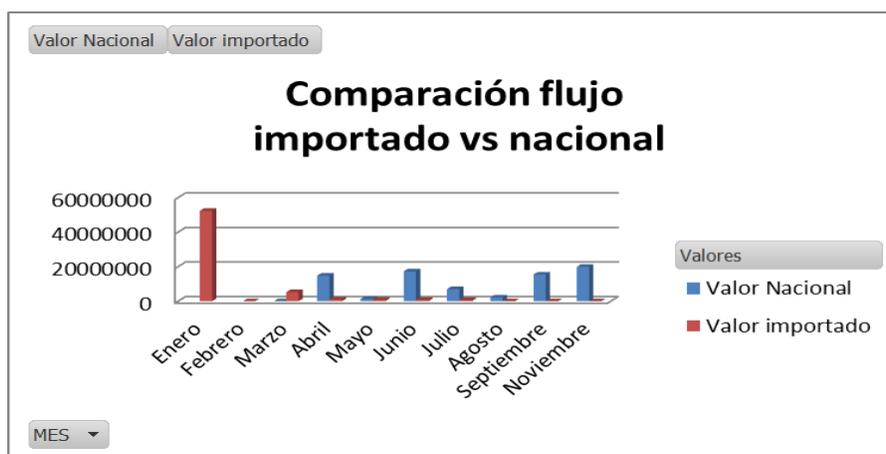
Gráfico 6. Comparación de flujo importado Vs nacional



Fuente: Elaboración propia.

El flujo más grande se presentaría en el primer mes del periodo estudiado donde se realiza el pago de la importación; a diferencia de las compras nacionales que se hacen parcialmente durante todo el año. En esta imagen se aprecia la comparación entre los flujos de una compra nacional y de un producto importado.

Ilustración 12 Flujo nacional vs. Importado



Fuente: Elaboración propia.



En esta imagen se puede observar las diferencias en las compras nacionales y las importadas teniendo como referencia las cantidades y el tiempo de llegada a la fábrica de Cajas y Cartones. El pedido importado se realiza en Enero pero llega a Cajas y Cartones hasta Marzo, lo que hace que en el periodo justamente anterior se debe hacer una provisión de materia prima para evitar que esta escasee mientras se espera el producto comprado en el exterior.

Se compraría empezando un contenedor de 40” para cumplir las demandas del cartón en el periodo que comprende desde Marzo hasta Noviembre; se debe tener en cuenta que estas necesidades pueden variar en el año 2014 y en los próximos periodos. Los valores aplicando la tasa de 0,8% MV toman el siguiente comportamiento:

Tabla 42 Valor presente Nacional Vs. Importado

	Valor Presente
Compra Nacional	\$ 84.899.283,25
Importado	\$ 60.002.906,12

Fuente: Elaboración propia

Conociendo que las cantidades son las mismas para ambos valores, que se aproxima un crecimiento según la tasa de interés y que son valores colocando la mercancía en las instalaciones de Cajas y Cartones se obtiene una diferencia de \$24.896.377 COP a favor de importar el cartón desde Brasil por el proveedor Suzano; este resultado también se puede comparar con los precios unitarios dados en las liquidaciones comparándolos con los precios de compra nacional:

Tabla 43 Costo en Fábrica 1

	COSTO EN FABRICA	AHORRO
NACIONAL	\$ 3.704,79	
IMPORTADO	\$ 2.398,75	-35%
IMPORTADO + BODEGAJES	\$ 2.527,92	-32%

Fuente: elaboración propia



Es aquí donde se puede concluir que el proceso de importación traería beneficios en cuestión de costos a la compañía Cajas y Cartones en un 35% comparándolo con los costos nacionales del Cartón.

10.2. Análisis financiero Papel periódico.

El análisis financiero del papel periódico es muy similar al manejo del cartón, únicamente que con este tipo de papel no se paga arancel ni IVA al ingresar al país, es decir que en términos de pagos se puede similar a una compra nacional ya que solo se aplica el transporte. Ahora el papel periódico que compra la compañía tiene un nivel un poco menor que el de los cartones, como se puede observar en la siguiente tabla solo se maneja unas compras anuales por 18.700 kilogramos; cantidad que no alcanza a llenar un contenedor de 40”:

Tabla 44. Historial de compra papel periódico 2013

Factura N°	Descripción	Cantidad (pliegos)	Cantidad (Kgs)	Valor unitario x KG	Valor Total	Fecha de factura	Mes de compra
26844	Papel periódico	50.000	1700,00	1705,882353	2.900.000	25-ene-13	Enero
27275	Papel periódico	50.000	1700,00	1705,882353	2.900.000	04-mar-13	Marzo
27664	Papel periódico	50.000	1700,00	1705,882353	2.900.000	05-abr-13	Abril
27905	Papel periódico	50.000	1700,00	1676,470588	2.850.000	06-may-13	Mayo
28283	Papel periódico	50.000	1700,00	1676,470588	2.850.000	07-jun-13	Junio
28632	Papel periódico	50.000	1700,00	1676,470588	2.850.000	11-jul-13	Julio
29049	Papel periódico	50.000	1700,00	1764,705882	3.000.000	22-ago-13	Agosto
29271	Papel periódico	50.000	1700,00	1705,882353	2.900.000	17-sep-13	Septiembre
29496	Papel periódico	50.000	1700,00	1676,470588	2.850.000	17-oct-13	Octubre
29954	Papel periódico	50.000	1700,00	1705,882353	2.900.000	11/11/2013	Noviembre



30348	Papel periódico	50.000	1700,00	1882,352941	3.200.000	12-dic-13	Diciembre
-------	-----------------	--------	---------	-------------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

Las compras del papel periódico fueron constante durante el 2013, cada mes se pidió 1.700 Kg. que para este papel en especial viene en medida de pliegos, siendo 500 pliegos una resma que a su vez contiene 17 kg. de papel periódico. De esta forma se compraron en total 18.700 kilogramos de papel periódico durante el 2013; con el fin de hacer el estudio y por percepción de la gerencia de Cajas y Cartones se procederá a hacer una proyección de cuatro compras tentativas de papel periódico con el único fin de comparar la compra de \$25.000 kilogramos desde el exterior con la misma cantidad del territorio nacional. Gerencia indica que al tener el papel periódico en un precio competitivo en Barranquilla este tomaría gran fuerza en el mercado y se procedería a comprar en mayores cantidades.

El flujo de dinero saliente de Cajas y Cartones tanto para las compras nacionales como para la proyección de una posible importación es el siguiente:

Tabla 45. Flujo de dinero saliente para compras

COMPRA NACIONAL			IMPORTADO		Inventario
Cantidad KG.	Valor Total	Fecha Pago	VALOR TOTAL	KG.	KG.
	\$ -	ENERO	\$ 32.500.000,00	0	
	\$ -	FEBRERO	\$ -	0	
1.700	\$ -	MARZO	\$ 5.250.000,00	25000	23.300
1.700	\$ 2.900.000,00	ABRIL	\$ 350.000,00		21.600
1.700	\$ 2.850.000,00	MAYO	\$ 300.000,00		19.900
1.700	\$ 2.850.000,00	JUNIO	\$ 250.000,00		18.200
1.700	\$ 2.850.000,00	JULIO	\$ 200.000,00		16.500
1.700	\$ 3.000.000,00	AGOSTO	\$ 150.000,00		14.800
1.700	\$ 2.900.000,00	SEPTIEMBRE	\$ 100.000,00		13.100
1.700	\$ 2.850.000,00	OCTUBRE	\$ 50.000,00		11.400

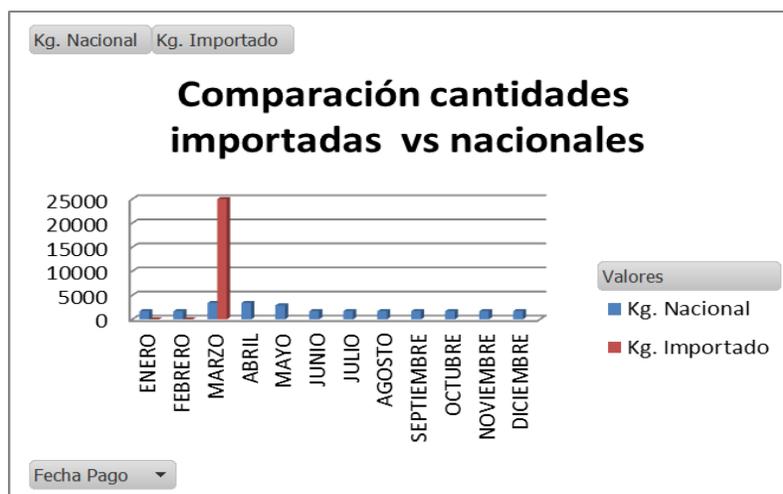


1.700	\$ 2.900.000,00	NOVIEMBRE	\$ -		9.700
1.700	\$ 3.200.000,00	DICIEMBRE			8.000
1.700	\$ 3.200.000,00	ENERO			6.300
1.700	\$ 3.200.000,00	FEBRERO			4.600
1.700	\$ 3.200.000,00	MARZO			2.900
1.700	\$ 3.200.000,00	ABRIL			1.200
1.200	\$ 2.900.000,00	MAYO			
	\$ 2.900.000,00	JUNIO			1.200
25.000	44.900.000		39.150.000	25.000	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar esta comparación utilizaremos nuevamente la tasa de interés del 0,8% sugerida por el gerente. Se puede observar que los flujos del producto importado presentan un monto mensual de 500.000 que se deriva del almacenamiento de la materia prima durante los periodos estimados en los que se guardará.

Gráfico 7. Comparación cantidad importadas Vs nacionales



Fuente: Elaboración propia.



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

Analizando en un periodo de tiempo y con la tasa estimada, el Valor Presente de los dos flujos de la siguiente manera:

Tabla 46 Valor presente Nacional. Vs. Importado

	VALOR PRESENTE	PRECIO
COMPRA NACIONAL	\$ 41.119.569,76	\$ 1.716,57
IMPORTADO	\$ 38.702.821,88	\$ 1.511,51

Fuente: Elaboración propia

El valor presente de la compra importada presenta \$ 2.416.747 COP menos, es decir que el proceso de importación es rentable para la compañía Cajas y Cartones y representaría una disminución en los costos de los productos, en este caso, del papel periódico en un 16% como lo muestra la comparación de precio puesto en instalaciones de Cajas y Cartones; de esta forma concluimos que es rentable importar el papel periódico con base en los datos suministrados por los proveedores, agente de aduanas y de cargas, transportadores y la información obtenida.

Tabla 47 Costo en Fábrica 2

	COSTO EN FABRICA	AHORRO
NACIONAL	\$ 1.796,00	
IMPORTADO	\$ 1.510,00	-16%
IMPORTADO + BODEGAJES	\$ 1.566,00	-13%

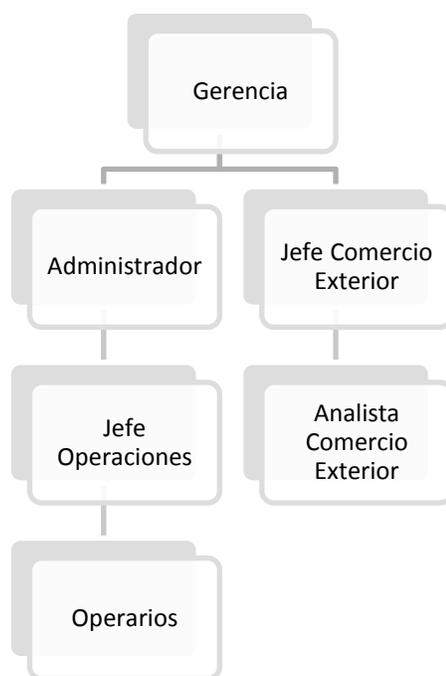
Fuente: Elaboración propia



11. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

Es necesario en este punto que dentro de la empresa Cajas y Cartones se cree un departamento de Comercio Exterior con el fin de mantener de forma organizada todo el flujo de información, los procedimientos, responsabilidades y funciones acerca de todas las actividades que surgirán ahora que Cajas y Cartones empezará a importar. De esta manera presentamos a continuación los procedimientos que Cajas y Cartones debe tener en cuenta cuando selecciona un proveedor en el exterior, escoge realizar una orden de compra y decide importar la mercancía; igualmente al ser un nuevo departamento este debe incluirse en el organigrama de la compañía con el fin de garantizar el empalme con los demás departamentos y que la comunicación y la información fluyan de tal manera que traiga beneficios a la empresa.

11.1. ORGANIGRAMA



La información sobre existencias en materia prima y producto terminado debe fluir desde la gerencia hacia la administración y el departamento de Comercio Exterior, con el fin de programar y coordinar los productos comprados nacionalmente y los provenientes de otros



países; así mismo cabe resaltar en un caso futuro donde se necesite la ayuda de una persona encargada principalmente de la documentación y seguimiento logístico de las importaciones a cargo del jefe de Comercio Exterior con un cargo denominado Analista de Comercio Exterior.

11.2. Funciones y responsabilidades Cargo Jefe de Comercio Exterior

Nombre del cargo: Jefe de Comercio Exterior

Jefe inmediato: Gerente

1. Objetivo del cargo: Realizar las compras de producto terminado y materia prima a proveedores internacionales y realizar todo el proceso logístico de importación minimizando al máximo los costos.

Principales funciones:

- Contactar a los proveedores.
- Realizar las órdenes de compra con base en información de existencias y necesidades de los clientes.
- Verificar documentación requerida por la aduana colombiana.
- Enviar documentación necesaria para el proceso de nacionalización al agente de aduanas.
- Hacer seguimiento al proceso logístico de las importaciones, desde las cotizaciones de fletes internacionales hasta el proceso de descargue de la mercancía en bodegas de la empresa.
- Hacer seguimiento y verificación de todas las facturas emitidas a Cajas y Cartones por motivo de comercio exterior.
- Gestionar el proceso de transporte desde el puerto a las bodegas de Cajas y Cartones, cuando se trate de puertos lejanos como Buenaventura contactar transportadoras nacionales.
- Realizar las liquidaciones de las importaciones con el fin de obtener el costo de los productos importados ya puestos en fábrica.



- Llevar el control documental y de archivo de todas las importaciones realizadas por Cajas y Cartones.

A continuación se presentarán los procedimientos basados en la norma de calidad ISO 9001 para las compras y selección de proveedores en el exterior, es importante resaltar que esta información se obtuvo teniendo como referencia procedimientos internos en una empresa más grande que Cajas y Cartones, razón por la cual se encontrarán pasos donde se mencionen áreas y cargos que actualmente en Cajas y Cartones no existen pero se dejaron así con el único objetivo de poseer esta información para un futuro donde la compañía en estudio espera crecer a tal tamaño.

10.3 Procedimiento para la selección de proveedores en el exterior y para compra de producto importado.

Cajas y Cartones

Procedimiento para la selección de proveedores en el exterior y para la compra de producto terminado, materia prima y otros a proveedores del exterior.

1. Selección Proveedores internacionales:

Cajas y Cartones podrá contactar personas naturales o jurídicas que le puedan proveer bienes, suministros, servicios etc. Y cuya sede se encuentre fuera del país, ya sea a través de visitas a ferias internacionales, por referidos, por internet, por presentaciones directas de los mismos a través de las áreas que manejan las adquisiciones o contrataciones con terceros de la compañía, entre otros.

Las personas Naturales o Jurídicas internacionales interesados en vender bienes o servicios a la compañía, deberán brindar información que se enuncia a continuación:



- Carta de presentación o representación con las diferentes líneas de productos o servicios, en la cual se debe indicar claramente la dirección detallada, ciudad, país, teléfono, correo corporativo, persona de contacto.
- Certificado de existencia y representación legal o su equivalente en el país de origen.
- Licencia de exportador. De no contar con esta informar a través de qué persona natural o jurídica se realizará la exportación hacia Colombia.
- Dos referencias escritas de clientes con los cuales tenga vínculos comerciales.

Esta información debe ser verificada por el personal de compras de la compañía.

Los aspirantes a proveedores de bienes o suministros y aspirantes a proveedores de servicios deberán allegar los siguientes documentos:

- Oferta Comercial de los bienes o servicios ofrecidos.
- Muestras físicas
- Fichas técnicas
- Tiempo de entrega
- Forma de pago

2. Procedimiento de COMPRAS

2.1. Iniciación y contacto:

Una vez seleccionado el proveedor, se realiza contacto con él vía mail por parte del área comercial en el cual se le solicita enviar, por este medio, fotografías de los productos ofertados, fotografías de las muestras realizadas con base a los diseños, y requerimientos especificados por la compañía.

Revisadas las fotografías enviadas por el proveedor, características de los productos, los precios de la cotización, el encargado de las compras define si se deben solicitar muestras físicas de los productos preseleccionados y a ser presentados a presidencia.



Se debe definir conjunto al proveedor cuál de las dos partes cancelará el valor de los fletes de envío así como el costo de la muestra. La mercancía la enviará con factura que indique que son muestras sin valor comercial por courier.

Una vez se tengan las muestras en la compañía, se deben realizar los estudios de calidad y especificaciones de cada producto y analizar si estas cumplen con los requisitos de la compañía; de ser así estas quedan aprobadas para realizar la orden de compra.

2.2. Orden de compra

La Orden de Compra debe estar de acuerdo con las existencias que tiene la compañía de dichos productos y debe estar dentro de la planeación financiera, de producción y materia prima; esta debe contener:

- Fotografía del producto (Si aplica)
- Cantidades
- Número de la Orden (Dada por Comercio Exterior)
- Código asignado al producto
- Nombre y referencia
- Empaque
- Fecha de entrega

Las indicaciones de empaque y embalaje deben ser de acuerdo al producto y a las necesidades de la empresa en el momento de la importación.

2.3. Etiquetado

La etiqueta no es un ítem obligatorio para todos los productos provenientes del exterior, las especificaciones y los productos a aplicar para cada etiqueta deben estar de acuerdo a la reglamentación legal vigente.



Cuando esta reglamentación debe ser aplicada es el encargado de las compras internacionales quien debe informar al proveedor cómo los productos deben venir etiquetados con un control riguroso sobre esto.

2.4. Factura Proforma y proceso logístico.

Una vez enviada la orden de compra el proveedor debe emitir y enviar por mail la factura proforma conteniendo todos los ítems indicados en el PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO DE IMPORTACIONES DE BIENES O PRODUCTO TERMINADO así como la entrega de los documentos iniciales para iniciar el proceso de importación.

11.3. Procedimiento proceso logístico de importaciones de producto CAJAS Y CARTONES

PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO DE IMPORTACIONES DE BIENES O PRODUCTO TERMINADO

Fecha de emisión: 04 Junio 2014

1. OBJETIVO:

Definir los diferentes pasos a tener en cuenta en la realización de una importación de producto terminado, activos fijos, repuestos suministros u otros adquiridos por Cajas y Cartones en el exterior.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable para todas las compras realizadas por el área comercial y de mercadeo y materia prima de aquellos productos adquiridos a proveedores calificados como internacionales que se encuentren debidamente registrados en la base de datos de Cajas y Cartones.

3. DEFINICIONES

- Bill of lading B/L- Conocimiento de embarque



- Consignatario
- Commercial Invoice-Factura Comercial
- Delivery Order-DO
- Packing list-Lista de empaque
- Inspección aduanera
- Desconsolidación-Break-Bulk
- Documento de transporte
- Sociedad de Intermediación aduanera-SIA-Agente de Aduana

4. PROCEDIMIENTO

4.1. IMPORTACIÓN DE BIENES O PRODUCTOS TERMINADOS

4.1.1. Entrega y verificación de información:

Mediante comunicación escrita (Correo electrónico) la dependencia que haya realizado el proceso de compras entregará a Comercio Exterior los siguientes documentos informándole el número de importación asignado:

- Cotización del proveedor del exterior.
- Orden de compra
- Factura proforma

Igualmente se entregará la información relacionada con el proveedor del exterior como persona de contacto, mail y teléfono para entregar la información de los giros y las instrucciones de despacho de la mercancía.

Recibida la anterior información el encargado del proceso en Comercio Exterior verificará que la **factura proforma** contenga en forma clara y completa la siguiente información:

- Término de negociación INCOTERM
- Moneda de negociación
- La mercancía a importar indicando referencia, color, cantidad por referencia, cantidad total, tallas, precio unitario, precio total, información que debe coincidir con la contenida en la Orden de Compra y en la cotización.
- Número de Importación asignada (Opcional)



- Volumen de Compra (Cubicaje)
- Datos correctos y completos del comprador.
- Datos correctos y completos del proveedor.
- Fecha de entrega en el lugar acordado.
- Debe estar identificada como factura proforma
- Puerto/Aeropuerto de embarque
- País de origen
- Puerto de Destino
- Término de pago al proveedor del exterior. Ejemplo: Anticipo del 30% , 70% saldo a la salida del buque.

El proveedor deberá enviar en la Factura Proforma toda la información requerida para realizar el giro del anticipo como:

- Datos del banco intermediario
- Datos del banco beneficiario
- Titular del giro
- Número de cuenta a la cual se realiza la transferencia
- Swift

4.1.2. Solicitud de anticipo, giro y confirmación a proveedor:

Verificando por parte de Comercio Exterior que la información de la Factura proforma coincide con la Orden de Compra se solicitará de forma escrita (puede ser por correo electrónico) a tesorería el giro del anticipo negociado con el proveedor para lo cual debe informar a Tesorería en la solicitud del anticipo el Banco Beneficiario y el titular de la cuenta.

Diligenciamiento del formulario No. 1 del Banco de la República: Por control interno de la compañía se debe tener un documento compartido donde se lleve el consecutivo de la cuenta de compensación del intermediario financiero con el fin de dar el número del formulario. Este debe incluir:

- Número consecutivo del formulario
- Fecha de Giro



- Valor del Giro en dólares americanos
- Concepto
- Tasa de Cambio

Este documento deberá ser actualizado cada vez que se realice un pago por medio del intermediario financiero internacional.

El departamento de Comercio exterior tiene las siguientes obligaciones:

- Actualizar el consecutivo de la cuenta de compensación del intermediario financiero de la cual se giró el anticipo.
- Abrir carpeta física para archivar los documentos soporte de la importación.
- Realizar el formulario No. 1 del Banco de la República hacerlo firmar por el representante legal de la compañía.

Tesorería tiene las siguientes obligaciones:

- Efectuar el giro del anticipo al proveedor de acuerdo a las instrucciones del departamento de Comercio Exterior
- Enviar vía correo electrónico el SWIFT del pago a la dirección de compras y comercio Exterior.

Una vez se tenga este correo con el Swift el área de Comercio Exterior procederá a entregarla al proveedor del exterior para que comience a realizar la producción solicitada y al agente de aduana. Se debe imprimir y archivar en la carpeta de importación.

NOTA: La única persona autorizada para solicitar anticipos, pagos al exterior por compra de mercancía, activos fijos es el Jefe de Comercio Exterior

4.1.3. Envío de documentos y entrega de descripciones mínimas al agente de aduana:

Comercio exterior debe remitir vía mail al Agente de Aduana copia de los documentos iniciales de la importación para que ellos abran el DO y realicen seguimiento a la importación. Los documentos iniciales son:

- Cotización
- Orden de Compra
- Factura Proforma



Recibida la información por parte del agente de aduana este procede a solicitar la actualización de las descripciones mínimas, información que debe ser entregada por el departamento de compras, mercadeo o solicitada directamente al proveedor en un término no mayor a quince (15) días calendario.

4.1.4. Confirmación fecha de embarque e instrucciones al proveedor:

Contando con la factura proforma recibida del proveedor, Comercio exterior con quince días de anticipación a la fecha que se informa en esta para el embarque reconfirmará de forma escrita la fecha de entrega de la mercancía.

Teniendo certeza de la fecha de entrega del proveedor así como de los términos INCOTERM negociados, Comercio Exterior procederá a establecer los fletes con la naviera o agente de carga, así como el término de vigencia de los mismo, negociación sobre la cual debe quedar evidencia escrita a través de la cotización aprobada, documento que debe ser archivado en la carpeta de importación.

Paso seguido Comercio Exterior comunicará vía mail al proveedor la información relacionada con la naviera con la cual debe contactarse para realizar el transporte de la mercancía hacia Colombia, entregará los datos del agente en el país de origen para que lo contacte, solicitándole al proveedor confirmación de la fecha de salida de la mercancía de puerto de origen y la fecha de llegada al puerto de destino.

Luego de contactado el agente en el país de origen por parte del proveedor, se informará por mail a Comercio exterior el tamaño del contenedor y cantidad de contenedores solicitados por el proveedor, la fecha en la cual solicita la reserva (Booking) información que debe ser confirmada y aprobada por el área.

4.1.5. Solicitud copia de documentos de embarque al proveedor para aprobación:

Comercio Exterior solicitará por mail al proveedor internacional el envío de copia de los borradores de los documentos que se enuncian a continuación para ser revisados y aprobados:

- Lista de empaque
- Factura Comercial
- B/L
- Certificado de Origen (Cuando aplique).



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

Comercio exterior debe verificar que los documentos cumplan con la normatividad aduanera vigente así:

Lista de empaque:

- Información del proveedor
- Información de Cajas y Cartones
- Puerto de Origen
- Puerto de destino
- Descripción del producto por talla y referencia
- Cantidad en pares y cartones
- Peso Bruto
- Peso Neto
- Cubicaje
- Indicar cómo está empacado el cartón que contiene la mercancía, si es sólido o Prepack.

Factura Comercial:

- Información del proveedor completa que debe coincidir con la contenida en la factura proforma.
- Información de Cajas y Cartones correcta y completa.
- Debe estar en una hoja membrete de la compañía exportadora
- Número de la factura
- Fecha de expedición de la factura
- Valor de la factura
- Condiciones de entrega de la mercancía, de conformidad con los términos comerciales internacionales INCOTERM.
- Identificación de la moneda de negociación.



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones

- Sumatorias correctas
- Los valores en letras deben ser iguales a los valores en números
- Peso neto y peso bruto que deben coincidir con la información de la lista de empaque y B/L.
- Descripción del producto indicando nombre, color, talla.
- Las cantidades embarcadas deben de coincidir con las cantidades solicitadas e informadas en la factura proforma.
- Valor unitario
- Monto final de la factura
- Cubicaje.

B/L

- Información del proveedor completa que debe coincidir con la contenida en la factura proforma, factura comercial, y lista de empaque.
- Información de Cajas y Cartones
- Número de B/L
- Booking No.
- Puerto de Destino
- Puerto de Origen
- Cantidad de contenedores indicando los tamaños.
- Cantidad total
- Peso, el cual debe coincidir con la información de la lista de empaque y la factura comercial.
- Cubicaje del contenedor.
- Número de cada contenedor.,
- Fecha de salida del puerto de origen.
- Agente de carga-Transportador.

Si se embarca directamente con la naviera, no aparecerán los datos del agente de carga. Si se embarca a través del agente de carga, deben aparecer los datos del agente en Colombia.

Certificado de origen

- Información del exportador-proveedor.
- Información del importador
- Puerto de origen y puerto de destino
- Estar identificado como CERTIFICADO DE ORIGEN
- Número del Certificado de Origen.
- País de Destino
- Descripción del producto y número de cartones
- Cantidades
- Número y fecha de factura comercial

Validada la información contenida en los documentos anteriores, Comercio Exterior procederá a aprobar los borradores y solicitar la emisión de los documentos originales.

4.1.6. Envío de documentos originales por el proveedor y solicitud de giro:

Aprobados los documentos por la persona responsable en Comercio Exterior el proveedor procede a realizar el proceso de exportación conforme al INCOTERM negociado emitiendo el original del B/L.

Emitidos los documentos originales el proveedor los enviará inicialmente vía mail a la persona responsable en Comercio Exterior, documentos con los cuales se procederá a solicitar a tesorería el giro a favor del proveedor internacional del saldo de la factura comercial.



Análisis e implementación del proceso de importación para la empresa Cajas y Cartones UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Comercio Exterior debe rectificar la información del documento de transporte vía internet confirmando que el buque que transporta sea el informado, la fecha de salida de puerto y la de llegada a destino, número de contenedor.

Si la mercancía viene a través de un Agente de Carga y no de la naviera la validación del B/L la realiza el Agente quien enviará reportes sobre el estatus de los contenedores.

Confirmada la anterior información, se debe solicitar el giro del saldo adeudado al proveedor informando el número de la importación, la fecha del giro al exterior, así como el valor a girar, el banco beneficiario y el titular de la cuenta entregando a Tesorería:

- Copia del B/L
- Copia de la factura comercial
- Declaración de Importación No. 1 del Banco de la República utilizando el numeral cambiario de acuerdo a la legislación vigente debidamente diligenciado y firmado por el Representante Legal.

Una vez realizado el giro por parte del intermediario financiero, este enviará el mensaje Swift a Cajas y Cartones a los correos electrónicos. Una vez recibidos se deberán re-enviar al agente de aduana y al proveedor para confirmar la recepción del dinero. Se imprime y se archiva en la carpeta de importación junto con los demás documentos soportes.

Confirmando el pago por parte del proveedor se le pide enviar los documentos originales via courier y se solicita guía con la cual fueron enviados con el fin de realizar seguimiento.

4.1.7. Entrega de información al agente de aduana para comenzar proceso de importación:

Pedir factura de los fletes internacionales, validar con las cotizaciones y pasar a tesorería para su respectivo pago.



Recibidos los documentos originales del proveedor del exterior vía mail por Comercio exterior y validado que el buque salió con destino al puerto de Colombia, procederá a enviarlos por correo electrónico al Agente de Aduana para comenzar el proceso de importación.

El agente de Transporte Internacional debe enviar vía mail la información de los preavisos de llegada del buque al puerto de destino, información que se entregará a la SIA para que estos tengan conocimiento de la llegada del contenedor al puerto colombiano y así puedan adelantar el proceso de nacionalización especialmente para la presentación de la Declaración de Importación.

El departamento de Comercio exterior debe enviar todos los documentos ORIGINALES solicitados por parte del agente de aduana para presentar ante la DIAN, como lo son factura comercial, lista de empaque, Documento de transporte, Swifts de pago, declaraciones de cambio, descripciones mínimas, clasificación arancelaria, factura de fletes e información sobre el seguro internacional. De esta forma el agente de aduana podrá realizar el documento de Declaración de Importación.

4.1.8. Llegada de la mercancía a puerto en Colombia, levante y disposición de mercancía importada:

Presentada la declaración de importación, el agente de aduana deberá contar con los documentos originales completos para presentarlos como soporte al inspector de la DIAN en el evento que se determine que el Levante será físico.

Es potestad de la DIAN determinar si el levante es automático, el cual se concede cuando el sistema informático aduanero lo indique, de acuerdo con los perfiles de selectividad que la DIAN establezca y sin que medie inspección aduanera.

Autorizado el levante por parte de la DIAN el declarante o persona autorizada podrá realizar el retiro de la mercancía del depósito previa entrega de copia de la declaración de importación.

Previo al retiro de la mercancía del depósito, Comercio Exterior debe enviar las instrucciones de despacho en las cuales se indique el transportador asignado por la compañía para que transporte la mercancía hacia su sitio de destino. Bodegas Cajas y Cartones.

4.1.9. Recepción de mercancía en bodegas de Cajas y Cartones

Llegado el contenedor a las bodegas de Cajas y Cartones en el tiempo establecido, la persona encargada de las bodegas recibirá la mercancía de acuerdo a las normas de recepción de importaciones, producto terminado etc. Junto con la documentación que el transportador nacional posea rectificando en estos que lo que llega físicamente coincide con los documentos de importación y con la información en la carpeta de Comercio Exterior.

4.1.10. Liquidación de importación:

Recibida la totalidad de documentos correspondientes a la importación, Comercio Exterior en un plazo no superior a ocho (8) días calendario luego de recibida la mercancía en las bodegas deberá efectuar y entregar la liquidación de la importación a Contabilidad para realizar los registros a lugar.

Las importaciones que lleguen hasta el 24 del mes deberán quedar liquidadas e incluidas en la contabilidad del respectivo periodo.

Para aquellas importaciones que lleguen en fecha posterior al 24 del mes se establecerá costo estimado por parte de Comercio Exterior para lo cual tendrá en cuenta la información suministrada por el agente de aduana sobre la declaración de importación así como el anticipo girado para la nacionalización de la mercancía.

11.4. Archivar y realizar carpetas con base en la norma ISO 9001.

Una de las funciones de la persona encargada del comercio exterior es tener la documentación archivada, organizada y lista para cualquier informe o situación que se presente donde se necesite algún documento. La documentación debe estar archivada de la siguiente forma ya bien sea en carpetas o en AZ. Cabe resaltar que se recomienda que la documentación está archivada por fecha de documento del más antiguo al más reciente, pero se acepta de la forma contraria.

Carpeta No. X:



1. Cotización.
2. Orden de compra.
3. Descripciones mínimas
4. Factura proforma.
5. Swift de pago de anticipo (si aplica)
6. Declaración de Cambio de anticipo (si aplica)
7. Cotizaciones transporte, agentes etc. (opcional)
8. Certificado de Origen (Si aplica)
9. Lista de empaque
10. Factura Comercial
11. Documento de Transporte
12. Swift de pago
13. Declaración de Cambio
14. Declaración de Importación (todos los adjuntos)
15. Facturas de otros servicios.
16. Liquidación.

De esta forma se poseen los documentos de una forma organizada y uniforme para todas las importaciones.

CONCLUSIONES

- Cajas y Cartones es una empresa que tiene potencial para empezar a importar materia prima y productos terminados desde cualquier parte del mundo.
- Cajas y Cartones junto con su representante tienen un alto nivel de intención de importar materia prima desde el exterior basados en experiencia y estudio del mercado de papel y cartón.
- No todos los productos de materia prima son susceptibles a importar por parte de Cajas y Cartones; se tienen por ende una gama de productos potenciales para importar como Papel periódico, Cartón 6, Papel pergamino.
- Es de gran importancia la experiencia en el mercado del gerente de la empresa pero estas ideas, pensamientos, opiniones deben siempre ser justificadas con números, estadísticas o datos que sustenten la veracidad de la opinión del gerente.
- Los países que presentan mayor oportunidad para Cajas y Cartones a la hora de comprar materia prima son Canadá, Brasil, Suecia y Chile.
- Hay un gran portafolio de empresas proveedoras de cartón y papel en los países escogidos como potenciales.
- Existen proveedores que comercializan con la competencia actual de Cajas y Cartones, proveedores que son los más opcionados para este procedimiento.
- Es más rentable para Cajas y Cartones importar los productos: papel periódico y Cartón 6 que comprarlos a nivel nacional.
- Con base en los costos de importación tomados con términos de negociación FOB y CIF, se observa que no se presenta mayor diferencia entre estos y debido a la poca experiencia de Cajas y Cartones importando se decidió comprar precio CIF en algún puerto Colombiano; evitando así riesgos en transporte internacional.
- El flujo de salida de dinero es menor cuando se importa que cuando se compra producto nacional.
- El departamento de Comercio exterior es primordial dentro de Cajas y Cartones para el desarrollo de todos los procedimientos exigidos en una importación.

RECOMENDACIONES

- ✓ Dentro del ámbito de recursos humanos, es primordial que existan dentro de la compañía personas capacitadas en Comercio Exterior y logística internacional.
- ✓ Con base en la información obtenida en el estudio de proveedores internacionales, es importante para Cajas y Cartones considerar otros países y proveedores no contemplados en este estudio para unas futuras importaciones de otros productos.
- ✓ Existen proveedores dentro de la base de datos que no exportan a Colombia; estos pueden ser potenciales para Cajas y Cartones y se recomienda hacer un futuro seguimiento.
- ✓ En la selección del agente de aduanas es primordial tener recomendaciones, sugerencias y referencias de otras empresas del mismo mercado y entrar en negociaciones con las mismas.
- ✓ Dependiendo del término de negociación, se aconseja tener bastantes opciones de selección de proveedores de servicios como transporte, agenciamiento y aseguradoras; esto implica cotizar con diferentes empresas proveedoras.
- ✓ Para el proceso de importación de materia prima en otros periodos futuros, es importante poseer información sobre el crecimiento del mercado, ventas, compras y los movimientos de la competencia, de forma ordenada y sistematizada.
- ✓ Para importaciones futuras, donde ya se cuente con experiencia en el ámbito internacional se aconseja negociar nuevos precios con unos términos diferentes, por ejemplo FOB, o EXW.



- ✓ Debido a que el flujo financiero de la compañía cambiaría de forma drástica cuando se empiece a importar, cabe resaltar que se deben tener opciones de crédito y un fortalecimiento financiero y buenas relaciones con bancos nacionales.

- ✓ A pesar que se evidencio la necesidad a corto plaza de una bodega nueva, se recomienda optimizar el espacio con el que se cuenta actualmente. Ya que la empresa al empezar a importar va a necesitar de ayuda financiera por parte de los bancos, y si a parte de pedir dicha financiación se pide financiación para una bodega probablemente la empresa quede muy limitada en términos de flujos de caja. Tema que es muy importante manejar en los procesos de importación.

- ✓ Gracias a que la empresa Cajas y cartones maneja muchos otros productos importados aparte de los mencionados en el presente estudio, se recomienda realizar este mismo estudio nuevamente para encontrar otros productos potenciales para importar aparte de los ya estudiados.



Bibliografía

- Administración, E. d. (2013). *Documento de líneas de investigación*. Bogotá: Escuela de Administración .
- Castro Figueroa, A. (2008). *Manual de Exportaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- CZINKOTA, M. R., & Ronkainen, I. A. (s.f.). *Marketing internacional*.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2005). *Negocios Internacionales*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- DIAN. (2012). *Criterios para consulta de la nomenclatura Arancelaria*. Recuperado el 03 de Marzo de 2014, de Servicios en línea MUISCA:
<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>
- DIAN. (s.f.). *Procesos Aduaneros: importación y exportación*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- GIPE, E. d. (s.f.). *Escuela de Administración*. Recuperado el 02 de 10 de 2013
- Gutiérrez, R. (2012). *Manual para Importadores y Exportadores*. Bogotá: Banco de Occidente Credencial .
- Jerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional*. México D.F.: CENGAGE learning.
- Long, D. (2012). *Logística Internacional Administración de la cadena de abastecimiento global*. México D.F.: Limusa.
- Luz Marina Ferro, D. L. (2007). *Galerías de Administración*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Michael R. Czinkota, I. A. (2006). *Negocios Internacionales*. Ciudad de México, : Thomson.
- MINHACIENDA. (2013). *Estatuto Aduanero*. Bogotá, Cundinamar, Colombia.
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. (2009). *Flujo de Caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rosario, E. d. (s.f.).
- Rosario, E. d. (2013). *Documento de líneas de investigación*. Bogotá: universidad del Rosario.
- Rosario, U. d. (2013). *Grupo de Investigación en perdurabilidad empresarial*. Recuperado el 10 de 10 de 2013