

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE  
DESEMPEÑO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTON EN EL VALLE DEL  
CAUCA**



**CARLOS ANDRÉS SUZARTE VICTORIA**  
Código: 2030234

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE  
DESEMPEÑO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTÓN EN EL VALLE DEL  
CAUCA**

**CARLOS ANDRÉS SUZARTE VICTORIA**  
Código: 2030234

**PASANTÍA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
PROFESIONAL EN MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director:**  
**RAMIRO MUÑOZ MONTEHERMOSO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Santiago de Cali, Junio 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto, si bien fue realizado con mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación de todas y cada una de las personas que estuvieron a mi lado y fueron soporte en este largo camino.

Primero que todo, le agradezco a Dios quien fue el que me guió y nunca dejó que me rindiera ante las adversidades, a mi familia quienes soportaron largas horas de traspasado y me supieron entender en los momentos más difíciles, a mis compañeros de carrera quienes fueron los que ayudaron en muchas ocasiones a lo largo de la investigación, a mi Director de tesis que con su conocimiento me supo asesorar y no dejó que me rindiera nunca y a Diana Carolina Cortes Soto quien fue de gran ayuda y comprensión cuando más la necesité en los momentos de estrés.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO .....	9
RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
1. GENERALIDADES .....	12
1.1 TÍTULO .....	12
1.2 PARTICIPANTES .....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. METODOLOGÍA .....	17
6. RESULTADOS.....	19
6.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA, MODELOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	19
6.1.1 ELEMENTOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	21
6.2 METODOLOGIA PARA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	23
6.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE MEDICIÓN.....	23
6.2.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MODELOS .....	30
7. DATOS SECUNDARIOS DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTÓN.....	32

7.1 EVOLUCIÓN EMPRESARIAL EN EL VALLE DEL CAUCA .....	32
7.2. COMERCIO INTERNACIONAL DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTÓN .....	37
7.2.1 En exportación .....	37
7.2.2. En importaciones.....	44
8. ENFOQUE DEL MODELO DE MEDICIÓN .....	49
9. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	53
10. CONCLUSIONES .....	78
11. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Composición de la cadena de abastecimiento. ....	21
Gráfico 2. Configuración de la cadena de abastecimiento.....	22
Gráfico 3. Ciclo de vida del Papel .....	34
Gráfico 4. La cadena productiva Pulpa, Papel, Cartón, Industrias Graficas e Industrias Editoriales.....	36
Gráfico 5. Consumo de Papel y Cartón 2005 - 2009 .....	36
Gráfico 6. Exportación de Papel y Cartón 2005 – 2009.....	38
Gráfico 7. Exportaciones colombianas de papel y sus manufacturas, por grupo de países 2009. ....	40
Gráfico 8. Exportaciones colombianas de papel y sus manufacturas, por grupo de países 2010. ....	41
Gráfico 9. Exportaciones 2009 por empresas del sector del Valle del Cauca. ....	42
Gráfico 10. Importaciones totales de papeles y cartones 2005 - 2009 .....	44
Gráfico 11. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras .....	51

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales productos de exportación en Colombia 2008- 2010 .....	38
Tabla 2: Comparativo Enero – Marzo 2009 y 2010 de las exportaciones de la partida arancelaria 48.02.56.90.00 .....	39
Tabla 3: Exportaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB.....	43
Tabla 4: Importaciones de Pulpa, Papel y Cartón según Clasificación Central de Producto CPC.....	46
Tabla 5: Importaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB.....	47



## GLOSARIO

**BENCHMARKING:** Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**CADENA DE ABASTECIMIENTO:** se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.

**CADENA DE ABASTECIMIENTO DE SERVICIOS:** término que subraya la función única del cliente como proveedor de insumos y receptor de los productos de una empresa de servicios.

**ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SUMINISTRO:** establecer políticas y planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen mejor la estrategia competitiva de la empresa a largo plazo.

**LOGÍSTICA:** el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

**TRANSPORTE INTERNACIONAL:** También conocido como transporte principal, se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino.

**TRANSPORTE NACIONAL:** Se encarga de entregar los productos en los diferentes destinos al interior del país.

**GESTIÓN DE COMPRAS:** Tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costes de inventario y de transporte, la disponibilidad del suministro, la eficacia en las entregas y calidad de los proveedores.

**GESTIÓN DE INVENTARIOS:** Es el control del stock de una empresa la cual permite cubrir mejor los requerimientos de la demanda.

## RESUMEN

Durante años se han realizado estudios a diferentes sectores de la economía Vallecaucana los cuales han tenido como fin el mejoramiento de la calidad de servicios y la transformación en la estructura de la cadena de abastecimiento. Sin embargo, no se ha realizado un estudio minucioso sobre la cadena de abastecimiento y los inconvenientes que se presentan comúnmente en el día a día.

Se pretende plantear una metodología de investigación analizando diferentes modelos a seguir e identificando cuál es el modelo más apropiado para realizar un diagnóstico de la cadena de abastecimiento y cuál es el instrumento que debe ser utilizado para recolectar los datos con los cuales se podrá hacer el análisis.

Esta propuesta metodológica estudiará diferentes autores bibliográficos de los cuales podremos determinar cuál sería la decisión más acertada en el estudio y el planteamiento de la propuesta. Apoyados en estos autores se tendrá un soporte teórico que nos dará seguridad al momento de realizar el proceso práctico de la investigación.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del marco del proyecto que propende evidenciar la forma como se desarrolló el proceso de logística y su impacto en la competitividad del sector de Papel y Cartón, se presenta esta primera fase que busca dejar sentado el marco teórico y el estado del arte de la cadena de abastecimiento.

Una vez clarificado este marco de referencia, se diseña el instrumento que será aplicado, en una etapa posterior, a las organizaciones PROPAL S.A, SMURFIT KAPPA CARTON DE COLOMBIA S.A, CARTONES AMERICA Y SONOCO S.A que hacen parte del estudio.

Este instrumento busca identificar la forma como cada organización está asumiendo el proceso de logística, evidenciando fortalezas y oportunidades de mejoramiento en la cadena de abastecimiento.

La presentación de este primer acercamiento investigativo se realiza en cuatro capítulos divididos en la siguiente forma: el primero enuncia la problemática que pretende ser abordada, a partir de la cual se plantea un marco teórico conceptual, basados en un acercamiento al estado del arte de los procesos de logística, el segundo capítulo enuncia la metodología más adecuada para el desarrollo de la investigación. Un tercer capítulo donde se analizan los datos secundarios sobre el sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca.

Y un cuarto capítulo donde se describe el contenido del instrumento de medición en cada uno de sus componentes.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 TÍTULO

Propuesta metodológica para diagnosticar el nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento en las empresas del sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca

### 1.2 PARTICIPANTES

#### ESTUDIANTE

Carlos Andrés Suzarte Victoria	2030234	Mercadeo y Negocios Internaciona les	Diurno	suzartec@hotmail. com
-----------------------------------	---------	---	--------	--------------------------

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

En el sector de Papel y Cartón es necesario observar las actividades y los procesos de la cadena de abastecimiento que repercuten en la movilidad de sus actividades comerciales, esto no se hace solo por observación de algún problema en general que se haya estudiado anteriormente, se plantea como una obligación de todo sector para el mejoramiento y la calidad de sus organizaciones.

En este sector las actividades de comercio exterior han tenido cambios negativos importantes los últimos años ya que las actividades de exportación han bajado considerablemente. Estas situaciones son en gran parte por los problemas ocurridos en la cadena de abastecimientos, la meta es encontrar los problemas en los eslabones de la cadena obteniendo respuestas concretas a todos y cada uno de los objetivos del proyecto.

Dado los inconvenientes que se presentan en la gestión logística y aduanera, es necesario enfatizar en la urgencia de realizar los cambios necesarios. Las entidades competentes en este ámbito, deben lograr sintetizar los trámites y mejorar los procesos logísticos de tal forma, que estos dejen de ser un obstáculo y por el contrario, se conviertan en facilitadores para impulsar y fomentar las negociaciones internacionales, logrando así conseguir en el Valle del Cauca un proceso de importación y exportación exitoso donde se pueda llegar a una optimización de la cadena de abastecimiento

Es así como los gremios comerciales e industriales han venido insistiendo en mejorar los procesos de la cadena de abastecimiento, alegando los enormes costos directos e indirectos provocados por la demora en los procesos y procedimientos de la misma. Este tiempo invertido en los procesos se ve traducido en gastos para la empresa, ocasionados por el pago de almacenamiento adicional, causando congestiones en las sociedades portuarias por documentación, autorizaciones y sellos innecesarios, e inclusive en algunos casos, se suma la pérdida por el costo de capital.

En abril de 2009 la Asociación de Directores de Comercio Exterior Adicomex gremio que agrupa a 135 organizaciones de la cadena de distribución logística y la cual lleva más de 35 años contribuyendo al mejoramiento de los procesos y procedimientos, junto con la Cámara de Comercio de Cali, la Asociación Nacional de Exportadores Analdex seccional Cali, La Cámara de Comercio Colombo Americana, las Zonas Francas del Pacífico y Palmaseca, Proexport, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y las empresas

Carvajal S.A, Comestibles Aldor, Industrias del Maíz, Kraft Foods, Belleza Express, G-100, Coltrans S.A., Maerks Line, Agentes de aduana Coral Visión, Agecoldex decidieron conformar el comité de Comercio Exterior y logística basados en la problemática existente en la cadena de abastecimiento para identificar las causas que inciden en el atraso de los procesos.

La continua queja de los empresarios es inminente, pero no se cuenta con herramientas suficientes de medición y análisis que permitan determinar en la cadena dónde se presentan los mayores inconvenientes, dado que los procesos y los procedimientos son distintos para cada tipo de producto y para cada modalidad, en especial por la legislación aduanera vigente colombiana.

Los gremios y los empresarios están requiriendo de procesos y procedimientos flexibles para poder obtener en el corto plazo unas ventajas competitivas adecuadas a los constantes cambios de la economía versus los acuerdos firmados y por firmar.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la propuesta metodológica para diagnosticar el nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento del sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer una metodológica para diagnosticar el nivel de desempeño en la cadena de abastecimiento en las empresas del sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre las diferentes metodologías para el diagnóstico del desempeño de las cadenas de abastecimiento en el sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca.
- Recopilar información de datos secundarios existente sobre el sector de Papel y Cartón que permita conocer la situación actual de las empresas grandes que lo conforman frente a los negocios internacionales.
- Proponer un instrumento de medición que permita obtener la información necesaria y suficiente para elaborar un diagnóstico de la cadena de abastecimiento

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La globalización es una etapa a la cual las empresas tienen que enfrentar y saben que no es un proceso fácil de atravesar, más aun, cuando nos encontramos en un mercado internacional con competidores muy aguerridos y con indicadores de competitividad y productividad muy altos. Todo este esfuerzo que realizan dichos empresarios colombianos no tendría ningún éxito sin una adecuada política de venta internacional y sin unos objetivos claros establecidos.

Los mercados del mundo tienen la obligación, si quieren ser competitivos a nivel mundial, de enfocarse en un mayor rendimiento en la cadena de abastecimiento que hace parte fundamental de una organización exitosa.

En las diferentes etapas de las cadenas logísticas se identifican un conjunto de problemas generales y otros asociados a los productos analizados con mayor detalle. Los principales problemas se pueden agrupar en tres categorías. La primera con los asociados a la insuficiencia de infraestructura y calidad de los servicios. La segunda vinculado a la problemática de concentración y prácticas no competitivas y la tercera de naturaleza más técnica y que incluiría los desbalances estructurales en los flujos de comercio exterior (Felipe Ochoa y Asociados, 2008e).

Es decir que el problema en algunos casos podría ser de forma global en los diferentes mercados, pero no podemos dejar de lado los problemas que ocurren en diferentes sectores y que son un sinnúmero de inconvenientes en la cadena de suministro en el área internacional y suponer que esos problemas provienen de la desinformación de algunos sectores sobre el tema y la falta de sincronización de los diferentes actores de la cadena.

Otro gran problema es la falta de infraestructura portuaria que no permite que la movilidad de buques sea efectiva y también ocasiona que las embarcaciones modernas y rápidas que generarían reducción en costos portuarios no desarrollen su trabajo correctamente.

No existen registros de estudios hechos sobre la evaluación de la cadena de abastecimiento por sectores en el Valle del Cauca. Se han realizado más estudios a nivel general que generan amplia información sobre el tema, mas no una información detallada de la cual se puedan sacar conclusiones más precisas y poder partir de estos puntos para establecer estrategias de acción o de transformación.



## 5. METODOLOGÍA

El primer objetivo específico hace referencia a la revisión bibliográfica pertinente al diagnóstico del desempeño de las cadenas de abastecimiento, y los modelos de medición que han sido utilizados para el estudio de éstas. Se realizaron consultas en las diferentes bases de datos disponibles en la Universidad Autónoma de Occidente. En este sentido fueron consultadas las siguientes: ProQuest y Revistas en línea.

Adicionalmente se realizó una revisión en las bases de datos de las Universidades ICESI, Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), y Universidad del Valle, enfocando la búsqueda en documentos de tesis de pregrado y posgrados; estudios gerenciales, y artículos científicos que tuvieran relación con el objeto de este estudio.

A partir de la lectura de los documentos encontrados, se identificaron los métodos para medir el desempeño de la cadena de abastecimiento que fueran acordes con los objetivos del proyecto macro, al cual está adscrito la presente investigación. (Los métodos identificados se describen en la primera parte del capítulo de resultados).

En el segundo objetivo, el cual consiste en la recopilación de la información de datos secundarios del sector Papel y Cartón, se realizó en las siguientes fuentes: Proexport Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), revista Cámara de Comercio Cali y la información estadística de las empresas representativas a este sector (PROPAL S.A., SMURFIT KAPPA CARTÓN DE COLOMBIA S.A., CARTONES AMERICA S.A. y SONOCO S.A.), se consultó oficialmente en la base de datos BACEX.

En cuanto a estos datos secundarios del sector de Papel y Cartón se obtuvo la siguiente información:

- Consumo aparente de papeles y cartones entre los años 2005 al 2009
- Exportación de papel y cartón en Colombia entre los años 2005 al 2009

- Comparativo de enero a marzo del 2009 y del 2010 de las exportaciones comprendidas en la partida arancelaria 48.02.56.90.00 (Los demás papeles y cartones sin fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico...)
- Exportaciones colombianas de papeles y sus manufacturas por grupos de países Enero – Marzo 2009.
- Exportaciones colombianas de papeles y sus manufacturas por grupos de países Enero – Marzo 2009.
- Importaciones totales de papeles y cartones 2005 – 2009
- Importaciones de Pulpa, Papel y Cartón según Clasificación Central de Producto CPC.

En cuanto a estos datos secundarios de las empresas se obtuvo la siguiente información:

- Exportaciones 2009 por empresas del sector del Valle del Cauca.
- Exportaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB
- Importaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB

En el tercer objetivo específico plantear un instrumento de medición en el cual se tendrán en cuenta todas las indicaciones anteriores para realizar un enfoque concreto y especificar cuál es el resultado que se quiere obtener con esta medición. Se tendrán en cuenta los modelos de medición y cuál o cuáles de ellos serán utilizados para realizar la investigación y posterior análisis.

Es muy importante que el enfoque del instrumento sea acorde con el modelo de medición seleccionado para no salirse del margen de los objetivos ya planteados.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA, MODELOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

La Cadena de abastecimiento puede definirse como: “red de organizaciones que están involucradas a través de uniones aguas arriba y aguas abajo en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios para los clientes finales” (Christopher, 1998).

La cadena de suministro es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo (LaLonde, 1994)

“Red de organizaciones que están involucradas por fuertes vínculos en ambos sentidos, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y/o servicios para su entrega al cliente final” (Cuesta, 1998).

La cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente (Cooke, 1997)

La cadena de suministro es un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir nuevos productos y tecnologías (Anne Millen Porter, 1997)

“Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes. (Chopra, Meindl. 2008)

La cadena de abastecimiento se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los

clientes y los stakeholders (los implicados: comunidad, accionistas, gobierno etc.) (Stock, Lambert, 2001)

En síntesis la cadena de abastecimiento es una red de minoristas, distribuidores, transportistas, almacenes y proveedores que participan en la producción, distribución y venta de un producto para el consumidor y su gestión no es otra cosa que el sistema de gestión que establece y controla la cadena de suministro. Un sistema que debe contemplar a todos los componentes de la cadena en toda su magnitud y gestione la cadena en todo su conjunto, consiguiendo la absoluta implicación de todos los componentes de la misma. El objetivo debe ser buscar el beneficio para toda la cadena y, a partir del conjunto, llegar a los beneficios individuales de cada uno de los eslabones.

La administración de la cadena de abastecimiento es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Vale la pena enfatizar antes de seguir con la descripción de la cadena de abastecimiento en la diferencia entre ésta y la logística, ya que muchas veces se tiende a confundir o pensar que son el mismo concepto ya que uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística. Así pues la logística se define como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento en forma eficaz y con costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente , "The United Kingdom Institute of Logistics" (Instituto de Logística del Reino Unido) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo"

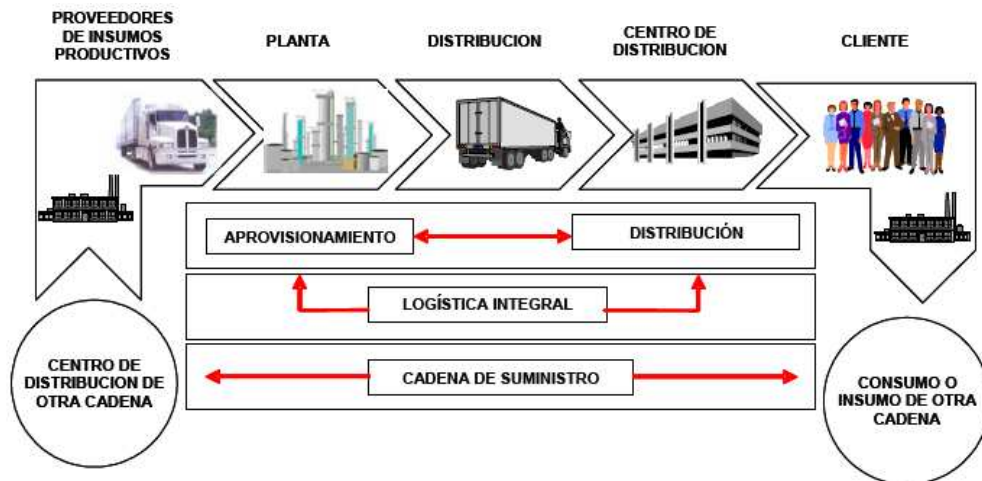
En la planeación estratégica de la cadena de suministro, no solo se considera al consumidor final - persona o empresa que utiliza un producto o servicio ya sea para uso personal o como componente para crear otros productos, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas. Todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de abastecimiento, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado. La selección de proveedores, combinada con los clientes, crea el núcleo de la cadena de suministro de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de

materiales y servicios. Existe consenso del beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de suministro. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de suministros conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

La cantidad, calidad, tiempo y costos son requisitos dinámicos ya que la demanda no es constante, los requerimientos de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables y los costos varían por factores internos y externos. Este proceso dinámico dificulta la administración por lo que es indispensable el uso de la tecnología de información para agilizar la toma de decisiones, reducir los tiempos de respuesta y la incertidumbre. El Internet ha sido y será una herramienta básica en este proceso ya que acorta distancias y tiempos, ofrece el alcance de más proveedores y clientes y ayuda en la reducción de costos.

### 6.1.1 ELEMENTOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

De manera muy general la cadena de abastecimiento está integrada por cinco elementos: Proveedores, Transportes, la Empresa, los Clientes y la Comunicación entre ellos. La rápida interacción entre estos elementos es indispensable y generan ventajas competitivas.



**Gráfico 1. Composición de la cadena de abastecimiento.**

Fuente: SCT, Secretaría de Comunicaciones y Transporte<sup>1</sup>.

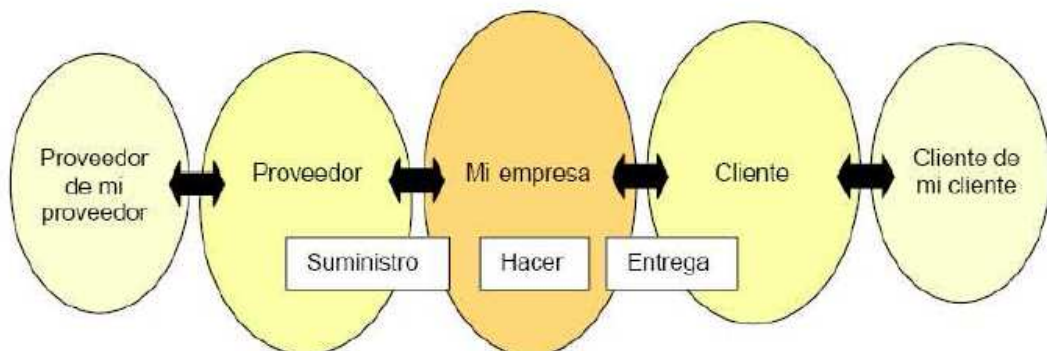
<sup>1</sup> Secretaría de comunicaciones y transportes, 2002

La distribución de mercancías entre la fábrica y el punto de ventas, es un proceso que se debe tomar con seriedad. La logística juega un papel fundamental en este proceso al tener presente muchos aspectos del mismo; traslado de mercancías distintas, el manejo de personal humano de ésta, el medio de transporte, el empaque y el tiempo de transición entre puntos de entrega.

Es importante enfatizar en las regulaciones legales para contratos a nivel internacional, el exportador busca calidad y rapidez en los desplazamientos de su mercancía y no tanto en el manejo de la misma

### **CADENA DE SUMINISTRO EXTENDIDA**

Una Cadena de Suministro extendida comprende desde los proveedores de nuestros proveedores, hasta los clientes de nuestros clientes. La administración entonces incluye la planeación y coordinación a lo largo de toda la Cadena de tal forma que se logre una Respuesta Eficiente al Consumidor Final.



**Gráfico 2. Configuración de la cadena de abastecimiento**

Esta busca una interacción eficiente entre los distintos clientes y proveedores, sea local o internacionalmente, haciendo de ella una cadena de suministro totalmente extendida.

Algunas de las tendencias estratégicas que facilitan la conformación de la cadena extendida, son:

a) **Alcance.**- No solo es privilegio de las grandes, incluye cada vez más a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

b) **Planeación Global.**- Antes que un plan detallado, conviene asegurarse de la oportuna y bien implementada estrategia de la planeación de los recursos de la empresa ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés). Ya posteriormente se evaluará si hay necesidad de administrar la información que maneja la organización, con alguna de las múltiples opciones de sistemas integrales que sirven de herramienta para operar con la filosofía ERP.

c) **Procesos de Negocio.**- Utilización del citado ERP, definición de la Planeación de Ventas y Operaciones (PVO), Administrar la Demanda, Administración de las Relaciones con los Clientes, etc., nutren la definición de las reglas del juego para que toda la estructura funcione alineada a un mismo objetivo.

## **6.2 METODOLOGIA PARA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

### **6.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE MEDICIÓN**

Para la presente investigación se han identificado diferentes modelos que comprenden el diagnóstico de la cadena de suministro.

#### **6.2.1.1 Método Delphi**

Esta técnica es un método de estructuración de comunicación grupal que trata los temas de un grupo como un todo abordando problemas complejos y midiendo cualitativamente.

El Delphi se realiza con un grupo de expertos donde se les pide su opinión sobre situaciones o acontecimientos futuros, esto se realiza en varias ocasiones a diferentes expertos hasta llegar a una opinión igual pero teniendo en cuenta la autonomía de las diferentes opiniones.

El método Delphi tiene cuatro etapas para su realización:

**Fase 1: formulación del problema:** Esta etapa es fundamental en la realización del método Delphi, primero se debe definir el campo de investigación con precisión para reclutar expertos que posean la misma noción en el campo.

**Fase 2: elección de expertos:** Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y por los conocimientos que posea sobre el tema consultado.

**Fase 3: elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2):** Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados y preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de realización de una hipótesis, valor que alcanzará en el futuro una variable o evento).

**Fase 4: desarrollo práctico y explotación de resultados:** El cuestionario es enviado a cierto número de expertos. Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato).

#### 6.2.1.2 Scor model

El Scor model es una herramienta que representa, analiza y configura la cadena de abastecimiento. Al mismo tiempo está compuesto por los siguientes conceptos:

- **Reingeniería de Procesos:** Expresa el estado actual de los procesos y da la opción de crear un estado futuro que se quiera alcanzar.
- **Benchmarking:** Significa “marcas de referencia” compara el funcionamiento de empresas similares y establece objetivos basados en resultados de los mejores en su categoría.
- **Buenas prácticas:** Prácticas de gestión y soluciones de software que conducen a ser los mejores en la categoría.

Para la aplicación de este modelo en la cadena de abastecimiento se debe tener en cuenta todas las interacciones que se dan desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes, incluso abarcando los suministros, repuestos, software, entre otros. También incluye las interacciones con el mercado.

Los beneficios que aporta este modelo a la cadena son:

- La capacidad de trabajar como Cadenas integradas (Interna y externamente)



- Ayuda priorizar las necesidades de cadena de suministro
- Desarrolla Habilidades Analíticas
- Permite Infraestructura Moderna
- Implementación de nueva Tecnología
- Modelo de Planeación Colaborativa
- Modelo de Medición Global
- Crea Modelo de Decisiones rápidas y efectivas

Este modelo establece una metodología de 4 etapas<sup>2</sup>:

**Primera etapa:**

- Alcance de la CS ¿Qué abarcar?
- Establecer un Equipo/Comité de Alto Nivel para utilización del modelo SCOR.
- Adoptar sistema de Gestión de la Cadena de Suministro
- Analizar Bases de Competición en comparación con los Mejores de su Clase.
- Evaluar Indicadores de Rendimiento (KPI's) de Primer Nivel
- Determinar el Estado de Madurez de su CS
- Establecer qué quieren lograr: Objetivos de Rendimiento Competitivo (ORC).
- Analizar las Desventajas de la CS como un todo.
- Identificar Oportunidades de Mejora.
- Calcular el Valor de los beneficios de implantar las Oportunidades de Mejora.\*

**Segunda etapa:**

- Representar el estado actual de su CS: geográficamente y como Mapa de Procesos, empleando los 26 Procesos del segundo nivel de SCOR.
- Evaluar con KPI's de Segundo Nivel y comparar (Benchmarking).
- Identificar Diferencias de Rendimiento entre etapas de la CS.
- Identificar las Mejores Prácticas para cada Proceso de nivel 2.
- Rediseñar la CS al estado "cómo debería ser" para lograr los objetivos de rendimiento competitivo (ORC) establecidos en la 1ra. Etapa.

**Tercera etapa:**

- Descomponer el estado actual (AS-IS) de sus Procesos en Elementos, describiendo los flujos de Información y Materiales.

---

<sup>2</sup> Disponible en internet :<http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/41.pdf>

- Evaluar con KPI's de Tercer Nivel.
- Alinear el Rendimiento entre etapas de la CS para lograr los ORC fijados.
- Identificar las Mejores Prácticas y Sistemas para cada Elemento de nivel 3.
- Redefinir los Elementos y diseñar especificaciones para alcanzar el estado TO BE.

**Cuarta etapa:**

- Reorganizar su estructura para implementar los cambios.
- Empezar con uno o varios Proyectos Piloto.
- Evaluar los Proyectos Piloto según los KPI's del nivel correspondiente.
- Extender los Proyectos a toda la CS (a donde sean aplicables).

**6.2.1.3 Modelo analítico**

Este modelo se apoya en los flujos de información y producto, estableciendo una metodología global sin modificar el sistema de producción de la empresa, y tiene como base un flujo grama que es creado dependiendo de los flujos de información y producto existentes en la toma de decisiones cotidianas que compone los tres subsistemas básicos de una cadena de abastecimiento y la descripción de cada una de las actividades.

El modelo esta creado como una herramienta que ayude en el día a día y no tiene espacios de tiempo definidos y funciona como un ciclo infinito, es decir que se pueden realizar diagnósticos y controles constantemente teniendo mejoras continuas internamente.

El modelo consta de dos partes: la primera consiste en el diseño de las actividades que se consideran que constituyen de manera óptima una cadena de abastecimiento en una empresa. La segunda comprende la descripción de cada una de las actividades. Para facilitar el manejo temático, el total de actividades de la cadena ha sido subdividido en tres secciones, en donde cada una de ellas corresponde a cada uno de los subsistemas de la cadena de abastecimiento, aprovisionamiento, producción y distribución.

En el flujo de información se contemplan actividades como lo son las de identificar las necesidades del cliente y enviar la debida orden a distribución, los cuales se encargan de validarla y consolidarla hasta realizar el envío de la solicitud a producción donde consolidan la solicitud, revisan inventarios e

informes de capacidad de producción, entre otras actividades, para obtener como resultado el envío del plan de requisición a aprovisionamiento los cuales revisan los inventarios, elaboran planes de compra y envían las ordenes a los proveedores.

Todas estas actividades, entre otras, que las empresas consideran que son parte importante de sus procesos de la cadena de abastecimiento, son contempladas por el modelo analítico por medio de flujo grama. A dichas actividades se les da números ascendentes que van antecidos según la letra de su actividad como lo es:

#### **Cliente**

##### **CO Identificar necesidades y enviar solicitud**

#### **Distribución**

##### **D1 Recibir y validar orden de cliente**

##### **D2 Consolidar órdenes**

##### **D3 Revisar base de datos de clientes**

##### **D4 Revisar inventario de producto terminado en bodega**

##### **D5 Elaborar DRP**

##### **D6 Enviar solicitud a Producción**

(Carrillo, 2001)

Este modelo analiza los subsistemas de la cadena interna de la organización y los problemas generando constantes mejoramientos en la misma. Los flujos de actividades con base en la información generan confianza en decisiones tomadas acertando en la opción más correcta para tratar temas internos.

#### **6.2.1.4 Modelo de Benchmarking**

“Benchmarking es un proceso sistémico y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Spendolini, 1994)

“Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo”. (Kearns, 1982)

En síntesis El benchmarking es un proceso de mejora a través de una continua identificación, entendimiento y adaptación de las prácticas y procesos más destacados que se encuentran dentro y fuera de una

organización (empresa, organismo público, universidad, etc.) El benchmarking empresarial normalmente se realiza con empresas punteras, con gran rendimiento en otros sectores industriales. Esto es factible gracias a que muchos de los procesos empresariales son básicamente los mismos de un sector a otro.

El benchmarking requiere una comprensión cuidadosa de los procesos del negocio, de la Organización. Antes de cualquier comparación, se establece un planeamiento, se identifica lo mejor para la recolección y comparación de datos, un análisis para determinar las fallas en el funcionamiento, una integración para fijar nuevas metas y estándares, un plan de acción para ejecutar los cambios en el proceso y una puesta al día constante para mantener el estándar de la excelencia, además de un compromiso por parte de la dirección y de recursos, incluyendo tiempo. (UPDCE , 2006)

### **Etapas del benchmarking**

- **Determinar a qué se le hará Benchmarking:** es importante identificar qué procesos son los que necesitan ser estudiados y de dónde vendrán las ideas a aplicar. Esto permite focalizar esfuerzos y no gastar energía y tiempo en forma innecesaria. Una vez establecidas las necesidades de benchmarking es importante destinar los recursos necesarios para este proceso, es decir, presupuesto, tiempo, personas, etc. para una investigación exitosa.
- **Formar un equipo de Benchmarking:** luego que hemos definido la primera etapa, es necesario formar un equipo que estará a cargo del proceso de benchmarking en la organización. Este trabajo aun cuando puede ser realizado en forma individual, es más recomendable un equipo, en el cual se asignarán las distintas tareas que permitirán el éxito del proceso.
- **Identificar los socios del Benchmarking:** aquí se deben identificar las fuentes que proporcionan información para llevar a cabo el proceso de benchmarking, ya sean otras organizaciones o fuentes bibliográficas, gubernamentales u otras. De esto se van identificando prácticas exitosas en distintas organizaciones que se puedan adaptar a la nuestra.
- **Recopilar y analizar la información de Benchmarking:** una vez obtenida la información mediante su recopilación, el equipo debe seleccionar los métodos más convenientes para la organización. Es

importante que dentro del equipo existan expertos para que la selección sea lo más profesional posible. Después se contactan las empresas que usen estos métodos o los aplicados antes (socios) y se estudian los ajustes pertinentes para ser utilizados por la organización.

- **Actuar:** ya se han detectado las necesidades del cliente (organización), ahora terminado el proceso por medio de uno o varios informes se dan los lineamientos para actuar en la incorporación de estos nuevos mecanismos que harán más eficiente a la organización. Se deben incluir recomendaciones para una posterior evaluación y la continuación del proceso de benchmarking en la organización. (Spendolini, 1994)

### **Tipos de benchmarking**

Existen varios tipos de actividades de benchmarking, cada uno de los cuales se define como objetivo u objeto de la actividad de benchmarking, el proceso para el análisis es el mismo para todos los tipos.

- **Benchmarking interno:** El objetivo del benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. También sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales actividad que no es tan común como puede pensarse cuando se trata de organizaciones grandes y diversificadas. En muchos casos este tipo de Benchmarking ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen la organización al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas. El benchmarking interno lo realizan a menudo las empresas como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior.
- **Benchmarking competitivo:** El Benchmarking comparativo como el mismo lo dice se utiliza para comparar “la” organización con otra que está catalogada como la mayor competencia. Según Michael J. Spendolini, *El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como las de mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización.*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Bogota: Grupo editorial norma, 1994

El partir de la disponibilidad de información que debe ser confiable y oportuna, para poder realizar las respectivas comparaciones entre “nuestra” organización y las mejores del mercado no es fácil, pues mucha de la información necesaria no es sencilla de obtener. A pesar de ésto las comunidades reclaman cada vez más, el que sea revelada la información de las empresas, en especial las que pertenecen al gobierno.

Finalmente podemos decir que el Benchmarking comparativo se centra en la evaluación de la estrategia, la competitividad, el éxito comercial y económico de la propia empresa frente a sus competidores cercanos.

- **Benchmarking cooperativo:** El objetivo de éste es comparar los estándares de una organización con los de otra empresa, independientemente que esta pertenezca al mismo sector industrial. Este se puede utilizar cuando la empresa busca mejorar una actividad en particular, esta “contrata” las mejores en el tema y si éstas acceden comparten el conocimiento con el equipo de benchmarking. Para garantizar la colaboración de las empresas contratadas, estas no deben ser competencia directa de la contratista, lo cual se traduce en un factor clave para la cooperación. Esto se convierte en una relación inversamente proporcional, pues la empresa que transmite el conocimiento no recibe lo mismo que el que la está dando.
- **Benchmarking colaborador:** En este se observa la colaboración de varias empresas del mismo sector (conocimiento sobre una misma actividad en particular) que esperan mejorar con lo que van a aprender. Suele presentarse cuando este conjunto de empresas necesitan hacerle frente a una amenaza exterior que hace peligrar la situación de todas ellas.

## 6.2.2 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LOS MODELOS

El modelo Delphi no lo consideramos apropiado para este estudio puesto que su dinámica de funcionamiento con expertos sobre el tema no nos arrojaría un diagnóstico concreto sobre la cadena de abastecimiento de cada sector acorde con todos los problemas que día a día se presentan. Este modelo

solo nos daría un visión sobre el tema en general y no entraría a mirar detalladamente la cadena y problemas de cada sector con más minucia.

El Scor model es un modelo interesante que abarca la mayoría de los partícipes de la cadena, sin embargo es un proceso lento donde el análisis y los resultados se extienden mas allá de lo planteado en los objetivos y nos arroja resultados que a largo plazo no son acordes con el planteamiento inicial. Por lo tanto, creemos que este modelo no sería el más adecuado para desarrollar un diagnóstico concreto de la cadena de abastecimiento y lo que se busca son resultados a corto plazo que sean cualitativamente sostenibles, dando respuestas concretas a los diferentes problemas e inconformidades en la cadena de abastecimiento.

El modelo analítico no es posible contemplarlo como una opción para la medición de la cadena siendo que este modelo no abarca puntos importantes dentro de la cadena de abastecimientos como lo son el cliente, los proveedores ni el área de producción, por lo tanto, no podemos dejar de lado estas áreas que son tan importantes para identificar todos los problemas sin dejar escapar ningún detalle del funcionamiento correcto de la cadena de suministro.

El modelo de Benchmarking plantea alternativas para el diagnóstico y la búsqueda del mejoramiento de la cadena de abastecimiento y de los procesos de las empresas a analizar, por lo tanto, permite establecer el estado actual de éstas en cuanto a la cadena de suministro y generar las recomendaciones respectivas que llevarán al mejoramiento de los procesos. Este modelo tiene diferentes tipos de Benchmarking, teniendo en cuenta los objetivos del proyecto macro, consideramos que el que se debe usar es el Benchmarking competitivo donde se analiza una empresa (en nuestro caso se analizaría un sector) y se compara con los diferentes sectores estudiados haciendo intercambio de problemáticas dando soluciones a éstas.

Más adelante se analizara el modelo del Benchmarking aplicado a la cadena de abastecimiento de los estudios realizados por el profesor Alfredo Beltrán Amador. Este estudio será el más pertinente y adecuado para tomar como ejemplo y aplicarlo al proyecto macro siendo que se relaciona más con los objetivos y explica con claridad paso a paso como se debe aplicar el modelo.

Después de analizar diferentes sectores con el instrumento de medición se comparan diferentes sectores y cuáles podrían ser las ventajas y desventajas de cada uno de ellos para poder así orientar la cadena de suministros a un cambio donde todos y cada uno de los sectores esté beneficiado.

## 7. DATOS SECUNDARIOS DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTÓN

### 7.1 EVOLUCIÓN EMPRESARIAL EN EL VALLE DEL CAUCA

La evolución industrial en Cali se originó en la década de 1920, con un grupo de empresarios pioneros en la creación de pequeños establecimientos industriales, que se diferenciaban de los tradicionales talleres artesanales, como lo fueron: Tipografía Carvajal (1904), Fábrica de dulces Colombina (1927), Laboratorios JGB (1925), Industria Textiles de Colombia (1925), Lloreda Grasas (1890), Fábrica de jabones Varela (1928), Fábrica de tejido de Punto La Garantía (1915) y Fábrica de Fósforos Radio (1925).

“En la mayoría de los casos, los empresarios fueron polifacéticos y, casi todos, participaron en actividades políticas, periodísticas, cívicas y gremiales”<sup>4</sup>, que con el transcurso del tiempo se convirtieron en empresas importantes con un incremento significativo en la productividad y la producción de sus productos a través de las relaciones que cada uno de los empresarios tenía en el exterior, para adquirir maquinarias, materias primas, o productos elaborados importados. Dichos procesos fueron posibles con la llegada del Ferrocarril del Pacífico a Cali, permitiéndoles identificar las oportunidades que cada uno tenía en el mercado extranjero según sus productos.

Hoy en día la industria de Papel y Cartón está catalogada como un sector potencial y representativo del Valle del Cauca, donde se fabrica materia prima de calidad para un consumidor exigente, obligando así a buscar siempre la mejor calidad de sus productos. En representación de este sector en el Valle se escogieron cuatro empresas importantes en el departamento productoras y comercializadoras de Papel y Cartón, que son: Propal S.A, Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A, Cartones America S.A y Sonoco S.A.

La cadena productiva del sector de papel y cartón comprende desde la producción de pulpa química proveniente de la madera o sacada del bagazo de la caña, hasta la elaboración del papel y el cartón para diferentes presentaciones y comercializaciones. Este sector se encuentra organizado

---

<sup>4</sup> DÁVILA, L. DE GUEVARA, Carlos. Compilador. Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX- XX. Tomo I. Bogotá: Norma, Año 2003. p. 210.



por diferentes empresas en Colombia que manejan economía de escala y un alto nivel de capital inversionista.

Como todos sabemos el papel se compone de fibras naturales, es decir que nace de un ser vivo: el árbol y la caña de azúcar. En el Valle del Cauca es reconocido por tener amplias extensiones de caña de azúcar en diferentes ingenios del país. En el Valle se utiliza más que todo el bagazo que resulta de las moliendas de los ingenios de caña de azúcar para producir papel y el clima de la región permite que se pueda sembrar caña todo el año, por lo tanto facilita la constante producción de las empresas papeleras.

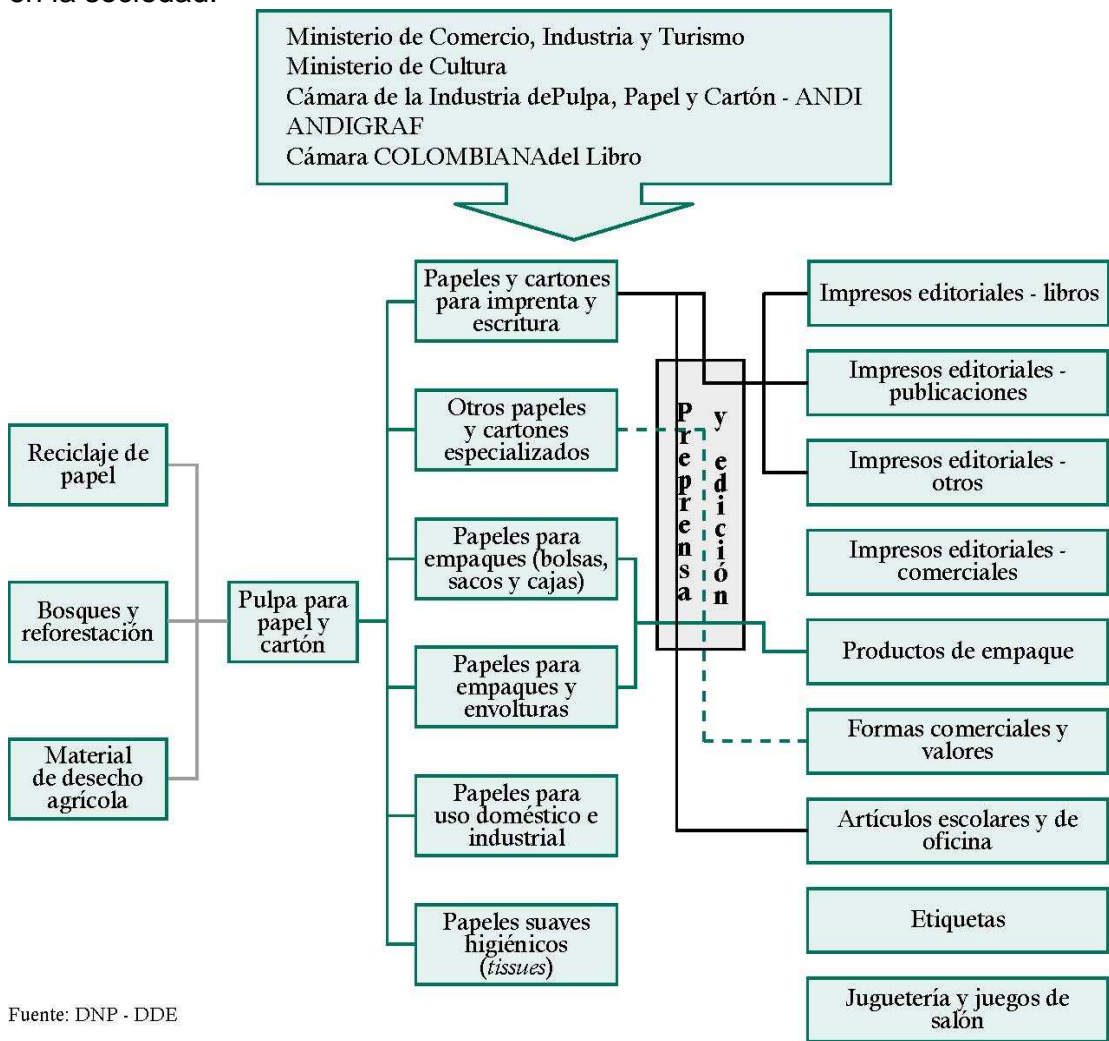
Las empresas que sacan la materia prima de la madera de los arboles, como Cartón de Colombia, tienen muy presente el cuidado del medio ambiente y la recuperación de los recursos naturales utilizados para la elaboración del papel. Una de sus filosofías corporativas es la reforestación, sus políticas son claras en mantener el medio ambiente protegiéndolo constantemente con desarrollo sostenible teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad.



Gráfico 3. Ciclo de vida del Papel

Fuente: Informe de Responsabilidad Corporativa 2008. Smurfit Kappa Cartón de Colombia

Es muy importante destacar las labores de Responsabilidad Social que desarrollan las empresas productoras de Papel y Cartón en nuestro departamento. En el 2008 Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A produjo 10.3 millones de plántulas (53% de especies de pinos y 47% de eucaliptos), 22.6% más que en el año 2007, ampliaron la capacidad de viveros en 20% y se generaron 56 empleos permanentes por mes, oferta laboral del Municipio de Restrepo. El 60% fueron mujeres<sup>5</sup>demostrando así su primordial interés en la sociedad.



Fuente: DNP - DDE

<sup>5</sup> Informe de Responsabilidad Corporativa 2008. Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A. 10p

Gráfico 4. La cadena productiva Pulpa, Papel, Cartón, Industrias Graficas e Industrias Editoriales.

En el 2007 hubo un excelente consumo del papel y cartón, pero en los últimos 2 años ha empezado a bajar el consumo, el análisis de la grafica 5 nos refleja un interés de encontrar respuestas del por qué se ha reducido el consumo del papel estos últimos años, si hay algún o algunos factores externos que han perjudicado el mercado, si las compañías no están haciendo lo necesario para promover el consumo o las nuevas tecnologías de cierta forma cada día están remplazando las utilidades del papel. Es en este momento que debemos encontrar respuestas rápidas antes que los indices sigan bajando.

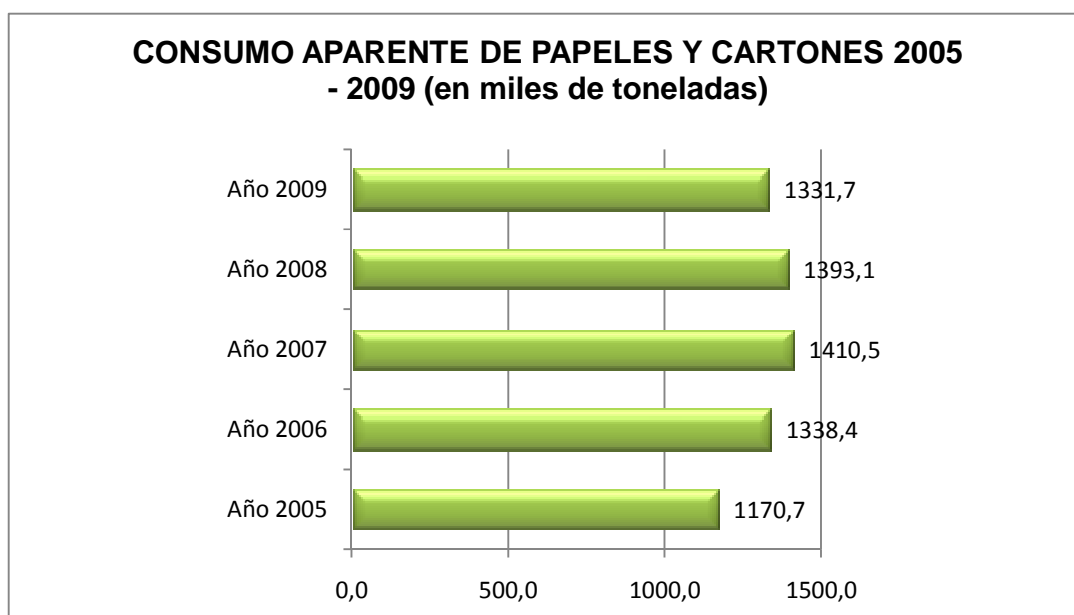


Gráfico 5. Consumo de Papel y Cartón 2005 - 2009

Fuente: ANDI

En 1992 el Comité de Pulpa Papel y Cartón, que funcionaba en Cali, se transformó en Cámara. Está conformada por 12 empresas productoras de celulosa para papel, papeles y cartones, que representan el 100% de la producción colombiana de pulpa para papel y más del 90% de la producción de papeles y cartones. Generan más de 7.000 empleos directos y, según cifras de 2008, el valor de sus activos supera los 7 billones de pesos,

alcanzando ingresos operacionales por 3,5 billones de pesos.<sup>6</sup> El Valle es la principal fuente de ingreso para el sector de pulpa, papel y cartón en Colombia por sus amplios territorios forestales y también por la gran cantidad de sembradíos de caña de azúcar del departamento, los cuales son materia prima para el producto final.

## **7.2. COMERCIO INTERNACIONAL DEL SECTOR DE PAPEL Y CARTÓN**

### **7.2.1 En exportación**

Después de haber visto una pequeña introducción al sector en general es importante hablar sobre las exportaciones y las importaciones que son las que miden en gran parte la participación del sector en nuestra economía regional y nacional. En comercio exterior el papel y el cartón es uno de los sectores representativos del departamento según un estudio hecho por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del País, donde muestra la partida 48.02 con más ingresos que muchos otros productos de diferentes sectores del Departamento, pero no debemos dejar de lado la importancia que tiene la asociatividad de este sector para lograr una mayor competitividad en el país y en el mundo.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI y la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón realizaron estudios que arrojan resultados no muy alentadores para el sector de las exportaciones, donde se evaluaron las cantidades exportadas de productos de papel y cartón desde el 2005 hasta el 2009, el mejor año fue el 2007 con 206.6 mil toneladas exportadas, pero estas exportaciones empezaron a bajar los dos años siguientes (Grafico 6)

Según el último estudio que realizó el DANE sobre las exportaciones y las importaciones entre enero y marzo de 2010 comparados con los mismos meses del año inmediatamente anterior se pudo observar que el sector de papel y cartón disminuyó notablemente las exportaciones, en el 2009 se exportaron \$166.893.00 en productos de papel y cartón, en el 2010 se exportaron \$131.279.00, es decir que tuvo una reducción del 21.3% entre los

---

<sup>6</sup> Disponible en internet en: <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=15&Tipo=2>

dos años, su participación para la economía nacional fue de 1.5% y según datos del DANE esta participación ha disminuido 0.5%<sup>7</sup>.

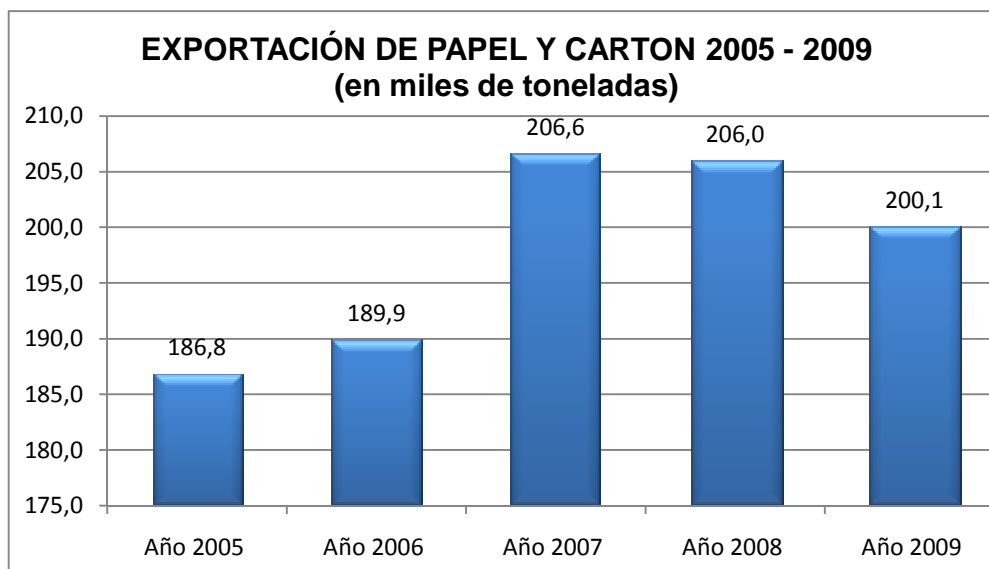


Gráfico 6. Exportación de Papel y Cartón 2005 – 2009

Fuente: ANDI, Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón.

Tabla 1. Principales productos de exportación en Colombia 2008- 2010

Partida	Descripción *	Enero - Diciembre		Enero-Febrero	
		2008	2009	2009	2010
1701	Azúcar de caña o de remolacha.	124.347	281.160	35.187	81.889
7108	Oro (incluido el oro platinado) en bruto, semilabrado o en polvo.	79.185	146.810	26.228	33.877
1704	Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco).	179.757	193.169	30.493	27.552
2704	Coques y semicoques de hulla, incluso aglomerados; carbón de retorta.	50	45.199	106	24.590
0901	Café.	120.551	83.275	15.649	14.666
4802	Papel y cartón para escribir, sin estucar ni recubrir utilizados.	96.179	74.653	15.749	14.342
4011	Neumáticos nuevos de caucho.	147.123	112.423	23.049	14.051
8507	Acumuladores eléctricos, con separadores, cuadrados o rectangulares.	65.089	49.049	6.496	8.957
3004	Medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 ó 30.06).	103.791	91.299	11.800	8.071
3401	Productos usados como jabón.	45.160	37.416	5.737	8.036
8544	Hilos, cables (incluye coaxiales) y otros conductores aislados para electricidad.	90.155	50.500	13.386	6.405
7408	Alambre de cobre.	17.526	10.208	-	4.587
3306	Preparaciones y productos de higiene bucal o dental.	51.158	48.181	9.496	4.581
4804	Papel y cartón kraft, sin estucar ni recubrir, en bobinas o en hojas.	11.529	21.702	3.186	4.437
2918	Ácidos carboxílicos, halogenuros peróxidos y sus derivados.	25.789	35.902	7.135	4.303
<b>Subtotal principales productos</b>		<b>1.157.387</b>	<b>1.280.948</b>	<b>203.697</b>	<b>260.344</b>
<b>Participación %</b>		<b>50,6</b>	<b>61,8</b>	<b>61,4</b>	<b>70,0</b>
<b>Total departamento</b>		<b>2.286.843</b>	<b>2.072.561</b>	<b>331.957</b>	<b>372.117</b>

<sup>7</sup> Información DANE, Económicas. Comercio Exterior; Enero – Marzo 2010

Fuente: DANE, Abril de 2010

Tabla 2: Comparativo Enero – Marzo 2009 y 2010 de las exportaciones de la partida arancelaria 48.02.56.90.00

Partida arancelaria	Descripción del producto	Miles de dólares		Participación	Toneladas netas		Participación
		2010	2009	2010	2010	2009	2010
4802569000	Los demás papeles y cartones sin fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico ...	9.391	14.728	0,1	2.411	11.104	0,0

Fuente: DANE

Según datos recolectados por el DANE entre enero y marzo del 2009 y el 2010 los productos que más se exportaron en el sector del papel y cartón fueron los que van por la partida arancelaria 48.02.56.90.00 (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, de peso superior o igual a 40 g/m2 pero inferior o igual), y haciendo un comparativo en el 2010 se exportó menos cantidad que en 2009. La diferencia en miles de dólares fue de \$5.337, es decir que se redujo un 36.23%<sup>8</sup> que es preocupante para el sector.

<sup>8</sup> Información DANE, Económicas. Comercio Exterior; Enero – Marzo 2010

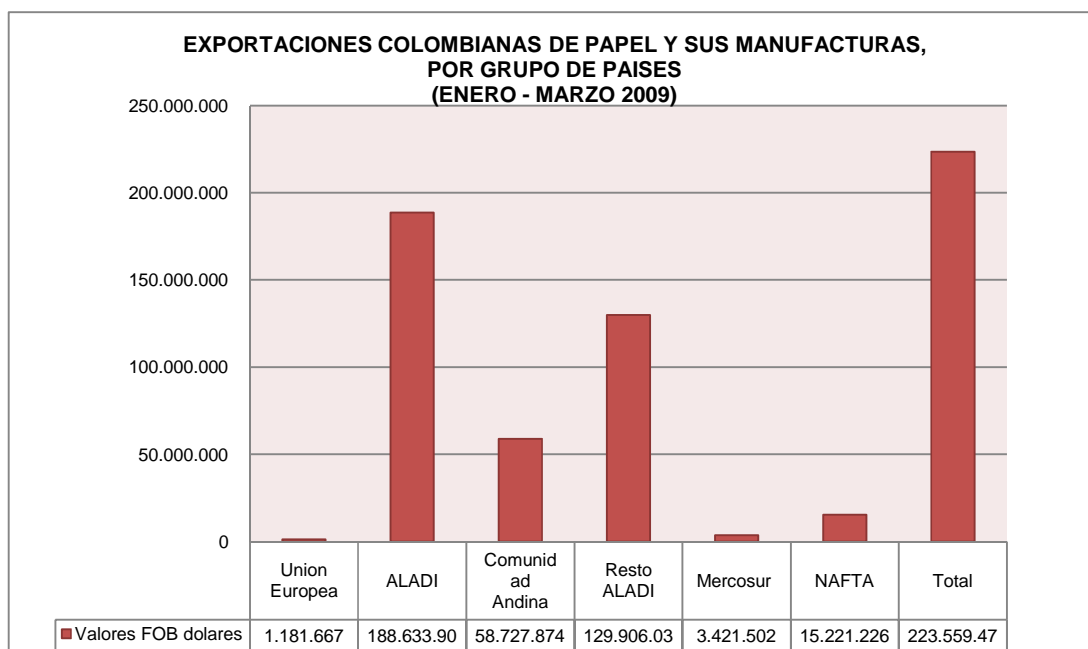


Gráfico 7. Exportaciones colombianas de papel y sus manufacturas, por grupo de países 2009.

Fuente: DANE

También se hizo un comparativo de los mismos meses en las exportaciones del sector por diferentes grupos de países y se pudo observar bajas en las exportaciones con el grupo de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) y un leve repunte con el grupo NAFTA (North American Free Trade Agreement, que representa los países de Norte América)



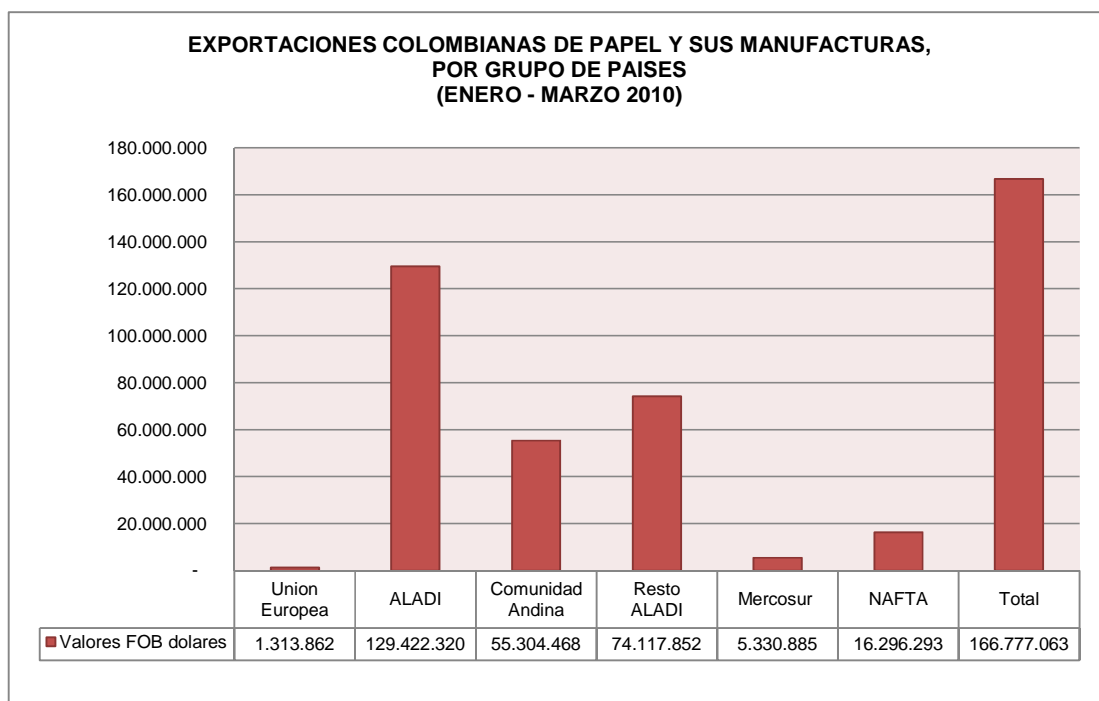


Gráfico 8. Exportaciones colombianas de papel y sus manufacturas, por grupo de países 2010.

Fuente: DANE.

Según el DANE en sus últimos estudios realizados este año, compara las exportaciones entre enero y marzo del 2009 con las del 2010, y los datos no favorecen al sector

Aunque en algunos grupos de países como Mercosur y NAFTA las exportaciones tuvieron una pequeña alza, en los demás grupos como la Unión Europea, ALADI y la Comunidad Andina, bajó considerablemente y es de consideración para evaluarse, estudiar cuales podrían ser las posibles variables y los actuales tratados que podrían favorecer a la exportación de producto

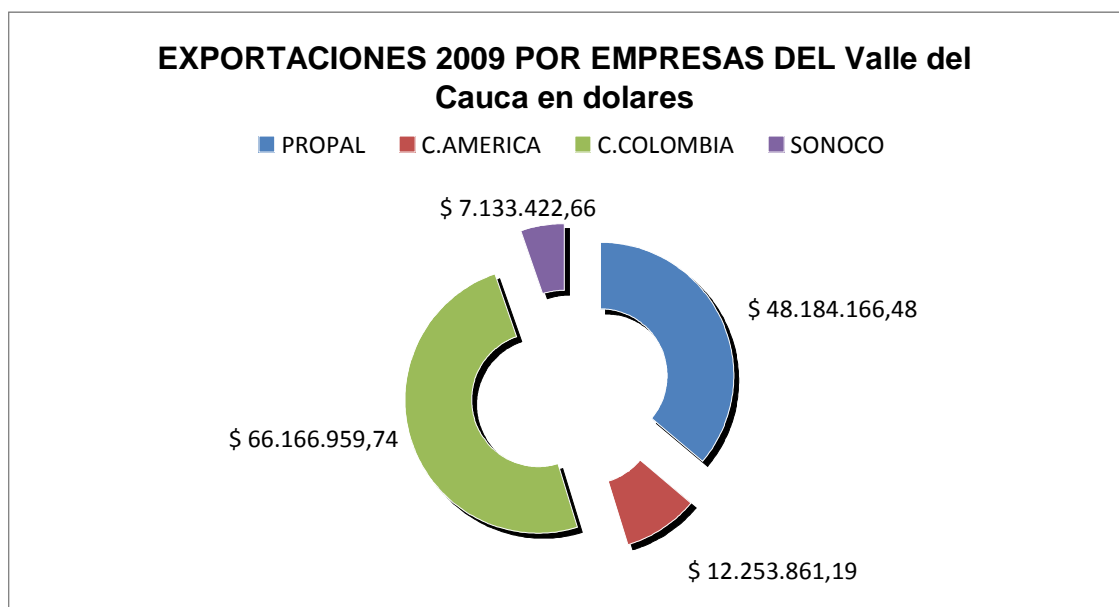


Gráfico 9. Exportaciones 2009 por empresas del sector del Valle del Cauca.  
Fuente: Bacex.

En el 2009 se registraron exportaciones por encima de los 130 millones de dólares entre las cuatro empresas, esto nos da una idea de cuan representativo es este sector en el Valle del Cauca, y el poder que ejerce en los ingresos de la región. Smurfit Kappa, Cartón de Colombia fue la empresa que más exportó de las 4 con \$66'166.959,74 en ingresos, le sigue Propal S.A con \$48'184.166,48, Cartones América S.A con \$12'253.861,19 y Sonoco S.A con \$7'133.422,66<sup>9</sup>.

En el sector de las exportaciones nacionales, las empresas del Valle han tenido una buena participación durante varios años, pero esto no ha colaborado para que la participación general aumente considerablemente habiendo ya analizado las bajas ocurridas durante los últimos 2 años.

<sup>9</sup> Datos estadísticos exportaciones del sector de papel y cartón, Bacex, Zeyki y Proexport 2009

Tabla 3: Exportaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB

PAIS	PROPAL	CARTONES AMERICA	CARTÓN DE COLOMBIA	SONOCO	
REP. FEDERAL ALEMANA	\$ 28.167,75				\$ 28.167,75
ARUBA	\$ 24.406,87				\$ 24.406,87
ANTILLAS HOLANDESAS	\$ 1.513.123,20	\$ 36.992,75	\$ 16.230,38		\$ 1.566.346,33
ARGENTINA	\$ 597.726,81			\$ 445.021,79	\$ 1.042.748,60
BOLIVIA	\$ 963.909,68				\$ 963.909,68
BRASIL	\$ 1.412.174,45				\$ 1.412.174,45
COSTA RICA	\$ 16.766.338,28		\$ 4.733.775,19		\$ 21.500.113,47
CHILE	\$ 48.479,03	\$ 5.945,00	\$ 2.226.110,27	\$ 4.210.051,05	\$ 6.490.585,35
<b>ECUADOR</b>	\$ 294.705,15	\$ 9.403.373,71	\$ 21.146.587,88	\$ 378.684,45	<b>\$ 31.223.351,19</b>
EL SALVADOR			\$ 565.237,96	\$ 140.475,95	\$ 705.713,91
ESTADOS UNIDOS		\$ 3.762,79	\$ 636.186,20		\$ 639.948,99
FINLANDIA			\$ 689,69		\$ 689,69
GUATEMALA	\$ 27.242,48		\$ 1.517.472,52		\$ 1.544.715,00
GUYANA		\$ 24.298,76			\$ 24.298,76
HONDURAS			\$ 410.024,42		\$ 410.024,42
ITALIA		\$ 26.062,00	\$ 2.967,01		\$ 29.029,01
JAMAICA		\$ 37.393,09			\$ 37.393,09
MEXICO	\$ 103.247,55		\$ 591.454,73		\$ 694.702,28
PANAMA	\$ 319.146,73		\$ 175.344,41	\$ 23.208,56	\$ 517.699,70
<b>PERU</b>	\$ 17.777.664,25	\$ 49.706,86	\$ 8.787.004,57	\$ 209.404,41	<b>\$ 26.823.780,09</b>
PORTUGAL	\$ 105,75				\$ 105,75
PUERTO RICO	\$ 305.400,07	\$ 39.045,82			\$ 344.445,89
REINO UNIDO (INC. CANAL, ISLAS)		\$ 817.400,00			\$ 817.400,00
REPUBLICA DOMINICANA		\$ 75.097,94	\$ 3.228.314,68	\$ 95.468,12	\$ 3.398.880,74
SURINAN ( GUAYANA HOLANDESA )	\$ 31.974,94				\$ 31.974,94
TRINIDAD Y TOBAGO		\$ 326.669,33		\$ 116.160,00	\$ 442.829,33
URUGUAY	\$ 23.283,49				\$ 23.283,49
<b>VENEZUELA</b>	\$ 7.947.070,00	\$ 1.408.113,14	\$ 19.970.031,67	\$ 1.514.948,33	<b>\$ 30.840.163,14</b>

Fuente: Bacex.

En la anterior tabla podemos ver las exportaciones de las 4 empresas a diferentes países y podemos notar que los tres países donde más se exporta son Latino Americanos (Ecuador, Venezuela y Perú) y lo más importante es que son países donde actualmente no se tiene una relación política estable que ha hecho deteriorar en algunas oportunidades el nivel comercial del país. Se debe resaltar la importancia de estos países para el sector de Papel y Cartón en el Valle del Cauca y su responsabilidad en la participación económica del país y la región. Es de gran importancia promover un

mejoramiento en las relaciones con los actuales gobiernos y que los acuerdos comerciales sirvan de apoyo para fortalecer estos lazos.

### 7.2.2. En importaciones

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI y la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón, quienes hicieron un estudio estadístico del sector de Papeles y Cartones encontraron una fuerte baja en las importaciones entre los años 2007 al 2009, que de importar 604.7 mil toneladas de diferentes productos en el 2007, pasó a importar 492.9 mil toneladas en el 2009.

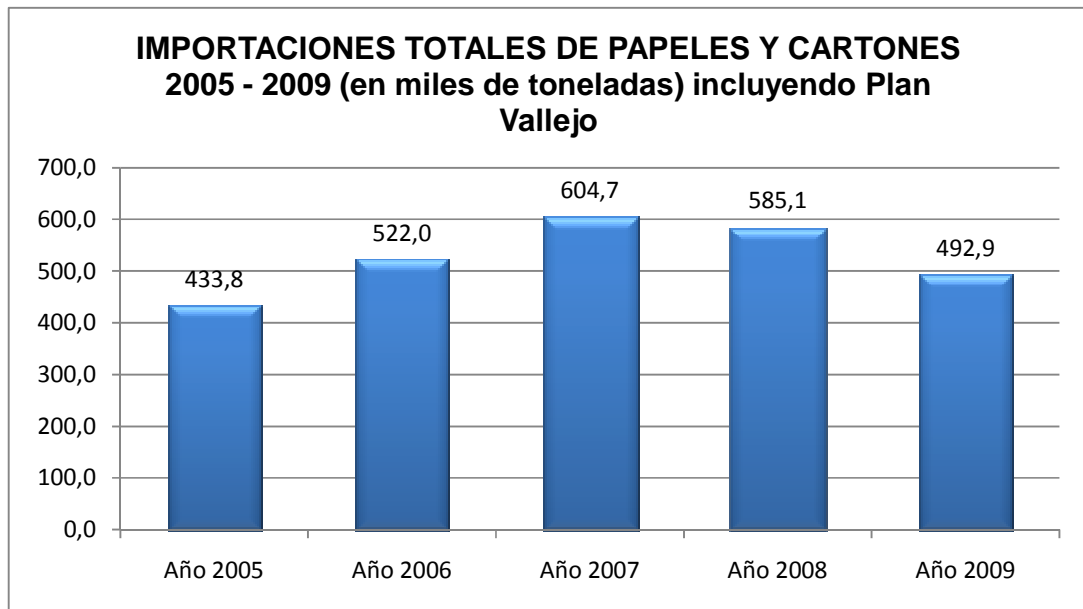


Gráfico 10. Importaciones totales de papeles y cartones 2005 - 2009

Fuente: ANDI, Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón.

Ahora, habiendo analizado los últimos años hasta el 2009, tendríamos que analizar si este año los indicadores continúan bajando. Según un estudio general de todos los sectores en el área de importación y exportación hecho por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, se encontró que las importaciones Pulpa y productos de papel; impresos y artículos relacionados ha aumentado este año significativamente (Tabla 4) entre Enero y Marzo del 2009 se importaron 189'612.000 dólares en productos de Papeles y Cartones y en el mismo periodo del 2010 se importaron 11'278.000 dólares más. Después de analizar dichas cifras se

podría suponer que el alza de las importaciones podría ocurrir por varios fenómenos económicos, la disminución en el consumo general y en las exportaciones acarrearía menos producción, es decir que la demanda estaría comprando productos importados despreciando los nacionales. Esto es solo una suposición y lo que menos se quiere es incurrir en falacias económicas que podrían resultar en malos entendimientos del mercado, por esta razón y muchas otras, es importante estudiar la cadena de abastecimiento del sector a fondo, para poder así dictar veredictos con bases sólidas.

Tabla 4: Importaciones de Pulpa, Papel y Cartón según Clasificación Central de Producto CPC.

CPC	Descripción	Enero - marzo					Marzo				
		Valor CIF (miles de dólares)					Valor CIF (miles de dólares)				
		2010 <sup>P</sup>	2009 <sup>P</sup>	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%)	2010 <sup>P</sup>	2009 <sup>P</sup>	Variación %	Contribución a la variación	Participación (%)
<b>32</b>	<b>Pulpa y productos de papel; impresos y artículos relacionados</b>	<b>200.890</b>	<b>189.612</b>	<b>5,9</b>	<b>0,1</b>	<b>2,3</b>	<b>75.550</b>	<b>60.635</b>	<b>24,6</b>	<b>0,6</b>	<b>2,3</b>
321	Pasta de papel, papel y cartón	163.090	156.494	4,2	0,1	1,9	62.083	50.733	22,4	0,4	1,9
322	Libros, folletos y octavillas ( excepto material de publicidad ) impresos; mapas impresos; partituras impresas o manuscritas	19.005	17.768	7,0	0,0	0,2	7.290	5.490	32,8	0,1	0,2
323	Diarios, revistas y publicaciones periódicas, publicados por lo menos cuatro veces por semana	0	20	-100,0	0,0	0,0	0	6	-100,0	0,0	0,0
324	Diarios, revistas y publicaciones periódicas, publicados menos de cuatro veces por semana	2.009	1.558	29,0	0,0	0,0	671	455	47,6	0,0	0,0
325	Sellos de correos, talonarios de cheques, billetes de banco, certificados de acciones, tarjetas postales, tarjetas de felicitación, material de publicidad, grabados y otros impresos	10.643	8.867	20,0	0,0	0,1	4.898	3.490	40,3	0,1	0,1
326	Libros de registros, libros de contabilidad, cuadernillos de notas, bloques para cartas, agendas y artículos análogos, secantes, encuadernadores, clasificadores para archivos, formularios y otros artículos de escritorio, de papel o cartón	5.362	4.405	21,7	0,0	0,1	379	308	23,0	0,0	0,0
327	Tipos de imprenta, planchas o cilindros, preparados para las artes gráficas, piedras litográficas impresas u otros elementos de impresión.	782	501	56,0	0,0	0,0	229	152	50,2	0,0	0,0

Fuente: DANE

Tabla 5: Importaciones de las empresas en el 2009 por países Vr. FOB

	PAÍSES	PROPAL	CARTONES AMERICA	CARTÓN DE COLOMBIA	SONOCO	
23	REP. FEDERAL ALEMANA			\$ 68.560,80		\$ 68.560,80
105	BRASIL			\$ 15.210,00	\$ 91.191,99	\$ 106.401,99
149	CANADA			\$ 164.818,22		\$ 164.818,22
215	CHINA POPULAR O REPUBLICA POPULAR DE CHINA		\$ 378.400,00			\$ 378.400,00
249	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	\$ 150.000,00		\$ 4.243.596,03	\$ 81.970,00	<b>\$ 4.475.566,03</b>
271	FINLANDIA			\$ 4.600,00		\$ 4.600,00
345	HONDURAS			\$ 12.730,00		\$ 12.730,00
386	ITALIA			\$ 7.844,61		\$ 7.844,61
493	MEXICO	\$ 23.584,00				\$ 23.584,00
589	PERU		\$ 2.000,00			\$ 2.000,00
850	VENEZUELA			\$ 4.895,82	\$ 14.190,00	\$ 19.085,82

Fuente: Bacex

Evidentemente el país de donde más se importó materia prima e insumos fue Estados Unidos, sin embargo se puede observar que Cartones América no importó materia prima de ese país, en cambio sí lo hizo por medio de China que es un país reconocido por sus exportaciones y su gran valor comercial en términos globales.

En importaciones las 4 empresas analizadas traen más que todo insumos y suministros eléctricos o mecánicos posiblemente para maquinarias de planta, que son importaciones muy comunes en fábricas productoras de calidad exportadora con maquinaria pesada e importada que les garantice producciones de alto rendimiento.

Es importante empezar a analizar los posibles problemas más comunes y estudiar el sector y sus procesos logísticos, así descartar cuáles son los conflictos de competitividad internos. Lograr una mayor facilidad en los procesos de comercio exterior se hace mucho más necesario para las empresas que tengan dentro de sus metas la competitividad global, cada día se hace más difícil el acceso a mercados potenciales donde sin una infraestructura logística de los procedimientos de la cadena adecuada a los requerimientos globales será mucho más complejo.



## 8. ENFOQUE DEL MODELO DE MEDICIÓN

Para poder desarrollar el instrumento de medición es importante enfatizar la conexión que debe haber entre el enfoque de la investigación macro y el mismo instrumento. Para ésto analizaremos un poco más el modelo de Benchmarking y su conexión con la cadena de abastecimiento, pero antes se escogió como instrumento de medición la técnica de encuesta como base para recolectar los datos necesarios para poder desarrollar el análisis posterior

El Benchmarking es un modelo de medición que nos ayudará a comparar diferentes procesos de diferentes sectores y así en un futuro plantear estrategias de cambio que sean de gran utilidad para el mejoramiento de los sectores. En el sector de Papel y Cartón se nota una gran baja en el comercio exterior que significa aunar esfuerzos en analizar los procesos y estudiar las posibles soluciones.

El director del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente, Alfredo Beltrán Amador, realizó un estudio sobre el modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras. En él explica que el modelo de Benchmarking en sí no es el instrumento de medición para el estudio, que este modelo debe ser enmarcado en la metodología que se vaya a utilizar, es decir, en el instrumento de medición (encuesta) y explica claramente cómo podemos implementar el modelo a la cadena de abastecimiento paso a paso, de una forma adecuada y ordenada:

El primer paso es la *sensibilización*. Que las empresas conozcan que es una cadena de abastecimiento y la importancia que ésta representa.

El segundo paso es la *aplicación del instrumento* o herramienta donde las personas que realicen la encuesta deben conocer el tema y deben estar vinculados constantemente con el proyecto. Esta encuesta debe ser diligenciada por las personas idóneas en el tema, es decir, expertos.

El tercer paso es *recopilar la información* y tabularla, generar un informe y presentarlo con las indicaciones sobre los resultados y lo más relevante de la recopilación.

El cuarto paso es uno de los más importantes porque es cuando se establecen *planes de mejoramiento* dependiendo del paso anterior donde se sacaron los resultados de la medición. Si es el caso, en consenso y con el consentimiento de las partes concretar las mejores estrategias de mejoramiento, útiles para todos.

El quinto y último punto es el de *seguimiento* por parte de los gerentes y cabezas de áreas, direccionados por los planes de mejoramiento propuestos anteriormente y haciendo mejoras continuas a la cadena.

El profesor Beltrán dice también que el Benchmarking es la representación de cómo una organización puede realizar procesos de mejoramiento en su cadena de abastecimiento y se muestra como una alternativa para realizar diagnósticos en la cadena logística y demás sectores que no son fáciles de abordar. También plantea lo siguiente sobre el Benchmarking:

#### **EL BENCHMARKING ES:**

- Una herramienta que identifica, establece y logra estándares de excelencia.
- La práctica de medir su desempeño contra organizaciones de clase mundial.
- Una experiencia de la investigación, del aprendizaje y del seguimiento, asegurándose de que las mejores prácticas estén al descubierto para adaptarlas, y ponerlas en ejecución.
- Un modelo o estándar por medio del cual la organización puede juzgar su propio rendimiento.
- Un método disciplinado de establecer las metas del funcionamiento, y los proyectos de la mejora de calidad, basados en la mejor práctica de la industria.
- Un acercamiento positivo al proceso de encontrar y de adaptar las mejores prácticas para mejorar el desempeño de la organización.

- Un proceso continuo de medir servicios y prácticas de los productos contra los competidores más resistentes, de la compañía o esas compañías renombradas como líderes de industria.
- Aprender cómo las principales compañías alcanzan sus niveles de funcionamiento y después adaptando la mejor práctica en su organización.
- Un proyecto de investigación sobre una práctica de negocio.
- Una asociación en donde ambas partes deben esperar ganar al compartir la información.
- Una herramienta de negocios y una herramienta de la calidad para mejorar los procesos del negocio.

✓ **Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento**



El modelo de Benchmarking permite a las empresas establecer de manera cualitativa el estado actual de la misma, respecto a los procesos logísticos.<sup>10</sup>

Gráfico 11. Modelo de Benchmarking de la cadena

de abastecimiento para Pymes manufactureras

Fuente: Modelo de Benchmarking de la Cadena de Abastecimiento para Pymes Manufactureras. Alfredo Beltrán Amador. 2002

En síntesis el benchmarking es un proceso de mejora a través de una continua identificación, entendimiento y adaptación de las prácticas y procesos más destacados que se encuentran dentro y fuera de una organización (empresa, organismo público, universidad, etc.) El benchmarking empresarial normalmente se realiza con empresas punteras, con gran rendimiento en otros sectores industriales. Esto es factible gracias

<sup>10</sup> Disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21208401>>

a que muchos de los procesos empresariales son básicamente los mismos de un sector a otro.

Después de analizar lo anterior daremos paso al diseño de la encuesta que se realizará para recolectar los datos que nos permitirán establecer cuál es el diagnóstico de la cadena de abastecimiento del sector de Papel y Cartón. Esta encuesta está enfocada en el modelo de medición planteado anteriormente y sus resultados deben ser orientados únicamente a este modelo para que el diagnóstico sea correctamente planteado.

## 9. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de construir un instrumento de medición que permita obtener la información necesaria y suficiente para elaborar un diagnóstico de la cadena de abastecimiento se realizaron 14 reuniones en la sede de la Asociación de Directores de Comercio Exterior con los representantes de las siguientes empresas y gremios de la ciudad de Cali: Carvajal S.A., Kraft Foods, Belleza Express, Laboratorios Baxter, Industrias del Maíz, Comestibles Aldor, Propal, Zona Franca del Pacífico y Palmaseca, Coltrans S.A., Agecoldex, Coral Visión, Sidecomex, Maerks, Evergreen, Sociedad Portuaria Regional De Buenaventura, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Asociación Nacional de Exportadores Analdex, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, Proexport, Dinámica Logística SA y la Cámara de Comercio de Cali.

En las reuniones anteriormente mencionadas se diseñó cada uno de los componentes objeto del instrumento de medición con relación a la problemática que se presenta en cada uno de los sectores en los procesos y procedimientos de la cadena de abastecimiento para construir una importación y/o exportación.

El instrumento está compuesto por los siguientes módulos en Importaciones con un total de 86 preguntas:

- Gestión de Compras internacionales
- Gestión de Transporte
- Gestión Aduanera
- Costos y Tiempos
- Gestión de Almacenamiento e Inventarios
- Gestión Organizacional
- Indicadores

En exportaciones esta compuesto por 31 preguntas desarrollados en los siguientes módulos:

- Gestión del Comercio Internacional
- Gestión del Transporte
- Gestión Aduanera
- Indicadores
- Otros

La sumatoria de los dos módulos es de 117 preguntas, las cuales nos arrojarán como resultado la información necesaria para identificar los problemas de sobre costos, demoras, si los procesos están articulados con las necesidades de la cadena de abastecimiento de cada sector, dado que el proceso de una importación y/o exportación es igual, pero se conoce que el procedimiento es totalmente diferente, esto también se hace con el fin de establecer si existe un problema en la organización en la planeación, dirección y control de los procesos logísticos asociados a la cadena de abastecimiento.

A continuación se describe cada uno de los componentes que forman parte del cuestionario para importaciones, indicando lo que se quiere medir en los mismos:

- El primer componente es la Gestión de Compras Internacionales, la cual comprende todo lo referente a la compra del producto o suministro para la empresa que depende de las necesidades de materias primas, material de empaque identificadas para los procesos productivos de la organización, en donde se determina cuáles son sus principales proveedores, calidades requeridas, documentación correcta y la alta velocidad de respuesta, en concordancia con los aspectos de la globalización de mercado y de producción en el mundo

Los resultados que se buscan en este primer componente es identificar los principales productos que las empresas actualmente importan, ya sea

materia prima, maquinarias, equipos o productos terminados. A su vez se determinan los tipos y respectivas clasificaciones de las cargas ya sean de tipo líquidas, secas, perecederas, peligrosas y su consolidación de acuerdo al tipo de carga determinada.

Al mismo tiempo, se define la frecuencia de compra de los productos principales, arrojando una idea del volumen de operaciones que maneja la empresa en un período de tiempo determinado.

Este componente arrojará información de las principales zonas de donde adquieren los productos, permitiendo determinar estrategias comerciales de acuerdo a los tratados vigentes con cada uno de las zonas de negociación.

Adicionalmente, propende definir el nivel de capacitación de las personas encargadas de las negociaciones internacionales, en cuanto a idiomas, conocimiento y manejo de sistemas de información de mercados, así mismo determinar si existe o no un proceso de evaluación pre y post selección de proveedores, siguiendo los criterios estipulados por cada compañía para su gestión de compras.

Durante este componente, se identifican los procesos que la empresa realiza de manera directa en la gestión de compras y los que realiza a través de intermediarios, determinando así el nivel de productividad que puede tener a través de la minimización de costos al eliminar intermediarios en su negociación.

Es realmente importante que el proceso de compra sea completamente sistematizado y de seguimiento riguroso, permitiendo tener el control adecuado para optimizar tiempos y costos, disminuir el riesgo e incertidumbre. Para esto es necesario tener claridad en el término de negociación internacional para las importaciones, definiendo claramente las responsabilidades entre las partes, previniendo las eventualidades que se puedan generar sobre la carga, mediante las pólizas de seguro y cumplimiento, minimizando el riesgo y la incertidumbre de la que hablamos.

Determinar si la empresa solicita la factura de venta con anticipación a fin de tener claridad de sus pagos, planificándolos y permitiendo disminuir el cobro de interés de moratorios.

Se debe de tener en cuenta que en un principio la gestión de compras y aprovisionamiento se presenta como encaminada a la adquisición, reposición y, en general, a la administración y entrega de materiales e insumos indispensables para el desempeño de la organización; con el objetivo de

obtener calidad, cantidad y precio justo; con un equilibrio sostenido entre la compañía y el proveedor para beneficio mutuo.

Bajo el enfoque logístico esta área adquiere un papel más preponderante, en la medida que actúa como agente integrador entre clientes y proveedores; formando así parte del concepto de cadena de abastecimiento. Compras tiene una característica natural de unir las relaciones entre las industrias correlacionadas, mas allá se simples esquemas de negociación.

- El segundo componente es la Gestión de Transporte, el cual comprende todos los medios utilizados para transportar los productos importados, términos negociación internacional, Contratación de fletes Internacionales y nacionales, Unitarización de la carga

El resultado en este componente se debe de evidenciar el conocimiento sobre las variables que componen el flete del transporte internacional, en la mayoría de los casos, las líneas navieras o aerolíneas descomponen la tarifa en el flete, mas algunos recargos que pueden estar sujetos tales como el combustible (BAF), manejos o manipuleos de los equipos (THC), entre otros, por tanto, es muy importante saber cuál es la diferencia con las tarifas all in (todo incluido).

Por otra parte, se busca identificar si es claro para las empresas los términos de servicio de llenado, lo cual define responsabilidades y por ende, quien deberá asumir los costos por estas operaciones.

Es importante que las empresas tengan claros los tiempos de transito que toman sus importaciones, ya sea transporte marítimo o aéreo.

También se desea conocer si las empresas establecen contratos o acuerdos de servicio con el proveedor de transporte internacional y de qué tipo, lo cual permite también determinar responsabilidades, ya que los tiempos largos de tránsito, pueden afectar al producto en caso de ser perecedero, o incumplimientos de entrega con los clientes, o en otros casos, paro de plantas cuando se trata de materia prima.

Se quiere identificar que medios de transporte nacional e internacional utilizan las empresas y en qué porcentaje cada uno, a fin de determinar el costo-beneficio de estos servicios para la compañía.



El envío de toda la documentación oportunamente, es vital para que no se generen demoras ni extra costos, por ende, se busca conocer si las empresas realizan este procedimiento con estricto cumplimiento.

Es de vital importancia que cualquier alteración en la tarifa ofrecida por el proveedor de transporte internacional, sea informada inmediatamente y no luego que se ha realizado el servicio, es así, que se busca conocer si el proveedor informa estos importantes cambios y con qué frecuencia.

- El tercer componente la Gestión Aduanera, que es el conocimiento de todo el proceso de nacionalización de las importaciones, cuales son los agentes de aduanas en que lugar se nacionaliza la mercancía, modalidades de importación, contratación de operadores portuarios en el caso de que sea marítimo, operaciones de tránsito aduanero si se requiere, Vistos buenos de entidades involucradas en el procedimiento de nacionalización, pago de tributos aduaneros, forma de pago.

El resultado debe de ser los costos y tiempos en los procedimientos logísticos de desaduanamiento de la mercancía. Lo que se busca saber con este módulo de preguntas, es la metodología aplicada para la nacionalización de las mercancías por parte de las empresas, así como los mecanismos usados en el traslado de mercancías y la frecuencia con la que usan cada aduana habilitada en el país.

Además, se quiere conocer si la empresa es usuaria del Plan Vallejo, si es UAP o Altex y si cuenta con depósito habilitado o ubicación en zona franca para así saber si tiene exenciones o ventajas que puede aprovechar.

Es muy importante obtener información acerca de cómo realizan los trámites de aduana las empresas, es decir si se realizan directamente o a través de intermediarios o agentes de aduana y el nivel del mismo y si tiene o no certificación BASC.

Debe dar como resultado de las preguntas, un diagnóstico del nivel de conocimiento que tienen las empresas respecto a los requisitos, los trámites, las modalidades, sanciones por infracciones, y la liquidación de tributos aduaneros al realizar importaciones.

- El cuarto componente son los Costos y Tiempos, cuyo objetivo es el determinar los costos y tiempos logísticos de las importaciones de la empresa, cuales son los tramites más importantes, si se conocen los

tiempos de nacionalización donde no incurren en demoras que generen extra costos, etc.

En los resultados, se requieren conocer con estas preguntas el nivel de organización que tiene la empresa para conocer los costos en los que incurre en sus actividades de importación y su naturaleza.

Cuando se habla de costos se deber conocer en que gastos incurre la empresa al subcontratar a terceros para llevar a cabo actividades logísticas.

Se busca encontrar los tiempos de los trámites por documentos, así como por actividades logísticas inmersas en los procesos de importación y nacionalización y como afectan estos tiempos el proceso completo.

- El quinto componente es la Gestión de Almacenamiento e Inventario, dentro de esta definición hay dos funciones dominantes, almacenamiento y manejo de inventarios. El papel que tiene la bodega en el ciclo de abastecimiento que depende de la naturaleza de la carga y en la función de inventario es la de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, encontrando el equilibrio ideal y brindándoles el mayor nivel de servicio posible con el menor nivel de inventario.

Los resultados en este componente buscan establecer si la empresa maneja un centro de distribución y que tan integrado está en la operación de importación, esto nos permitirá determinar la capacidad de almacenamiento de la empresa, la distribución porcentual del almacenamiento en materias primas, producto en proceso y producto terminado.

Igualmente, es importante conocer si la empresa cuenta además con bodegas adicionales a las principales, que están especializadas en cuanto a materias primas, producto en proceso y terminado, a su vez, determinar si la empresa emplea equipos y software especializados en el manejo de inventarios, esto con el fin de determinar qué tan eficiente es la empresa en el proceso de almacenamiento y las respuestas que puede dar a dirección administrativa en información al día para la toma de decisiones.

En este componente, conocer los planes de manejo de las no conformidades permite identificar si la compañía cumple con estándares mínimos para el manejo de las averías, errores de despacho, etc., esto con el fin de mostrar la resolución que se le dan a las no conformidades y si realmente se le hace gestión a las pendientes. Cabe destacar, la importancia que tiene la

capacidad de almacenamiento con el porcentaje de averías que se presentan.

De igual manera, se busca información en el control de inventarios cíclicos, si la empresa los aplica y cuáles son los utilizados actualmente, esperando determinar si se está cumpliendo con las Buenas Practicas Almacenamiento dispuestas por los organismos internacionales y la utilización de la filosofía de las 5 s' por los empleados del área para posteriormente analizar esta información y buscar soluciones que mejoren niveles de eficiencia mejores en la cadena y disminuir los costos que se pueden estar generando en el proceso actualmente.

Por ultimo buscamos información sobre el rendimiento de la planta operativa de la bodega y su eficiencia operativa, buscando determinar posibles puntos que permiten generar estrategias de mejora continua en los procesos de almacenamiento y despacho de mercancías.

- El sexto componente es la Gestión Organizacional, cuál es el conocimiento interno de la organización con respecto al control de las importaciones y su logística.

Los resultados se encaminan a conocer si dentro de la empresa existe o no un área encargada del manejo de toda la operación logística, y a su vez cual es la persona o personas que están encargadas en la gestión del área.

Igualmente, al existir un área de logística se propende por visualizar su organización jerárquica y así mismo vislumbrar como son los procesos de comunicación entre ellos.

Por ultimo dentro del componente, se busca obtener información de la manera en la que las actividades logísticas en la empresa se encuentran organizadas o articuladas

- El Séptimo Componente es el de Indicadores, una organización debe de contar con un número mínimo de indicadores que garanticen con información constante, real y precisa, sobre aspectos tales como efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, incidencia de la gestión todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización en cada uno de los sectores objeto de estudio.

Los resultados buscan diagnosticar a través de los indicadores la operación logística y el desempeño para tomar no solo correctivos a nivel interno sino como compararse con las mejores prácticas de cada sector para conocer la brecha logística que existe en su mercado competitivo y así tomar medidas correctivas de mejoramiento continuo.

Así mismo, el cuestionario de exportaciones está compuesto por cinco componentes, como se mencionó anteriormente, a continuación serán descritos:

- El primer componente es la Gestión de Comercio Internacional, la cual comprende todo lo referente a la venta de los productos de la compañía a nivel internacional, las áreas más frecuentes de venta en el mundo, cuáles son sus principales clientes y lo relacionado con conocimientos sobre acuerdos comerciales que permitan generar estrategias competitivas en el mundo globalizado.

El resultado esperado durante el desarrollo de este componente es determinar el producto principal de exportación y su tipología. Además, se pretende determinar las clasificaciones de las cargas y su consolidación.

De igual manera, se define la frecuencia de venta de los productos principales, arrojando una idea del volumen de operaciones que maneja la empresa en un periodo de tiempo determinado en materia de exportaciones.

Este componente nos dará información de las principales zonas de destino para la venta de los productos, permitiendo determinar estrategias comerciales de acuerdo a los tratados vigentes con cada uno de las zonas de negociación.

Como se vio en la encuesta de importaciones, propendemos definir el nivel de capacitación de las personas encargadas de las negociaciones internacionales. Se debe además, determinar si existe o no un proceso para evaluar los clientes basado en la conveniencia y seguridad de la organización.

Se espera identificar los procesos que la empresa realiza de manera directa en la gestión de ventas internacionales y los que realiza a través de intermediarios, como lo son los procesos de distribución. Así entonces, se establece el nivel de competitividad que tiene la empresa.

Es realmente importante encontrar si durante el proceso de venta internacional, la empresa tiene el control adecuado de cada uno de los procesos siguientes a la iniciación de la negociación incluyendo el cobro de las facturas y la modalidad de pago exigida.

- El segundo componente es la Gestión de Transporte, la cual comprende todos los medios utilizados para transportar los productos exportados, si hay un conocimiento previo de los términos de negociación internacionales, la constancia en el costo de los fletes, etc.

Como resultado se pretende conocer el nivel de conocimiento que tienen las compañías respecto a las variables en los que se descompone el flete internacional.

Por otra parte, se busca identificar si es claro para las empresas los términos de negociación del servicio de llenado, los cuales definen responsabilidades entre las partes.

Es importante que las empresas tengan claros los tiempos de tránsito que toman sus exportaciones. Y por último, determinar el modo de transporte más utilizado para las exportaciones y su frecuencia de uso.

- El tercer componente es la Gestión Aduanera, incluye toda la gestión que se realiza en las aduanas de exportación, los trámites necesarios para las exportaciones.

El resultado esperado es encontrar una tendencia respecto al uso de los trámites aduaneros del país para las exportaciones. Es decir que, en teoría, se va a saber dónde hacen las aduanas con mayor frecuencia las empresas vallecaucanas al exportar, si lo hacen directamente o a través de agentes aduaneros, si conoce las modalidades de exportación, el conocimiento sobre permisos y restricciones, entre otros.

- El cuarto componente es el de Indicadores que garanticen con información constante, real y precisa, aspectos tales como efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, incidencia de la gestión todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización en cada uno de los sectores objeto de estudio.

Se espera que los resultados muestren el trámite más lento a la hora de exportar, así como el más ágil y eficiente en la percepción de las compañías para posteriormente ser comparados con su mercado más competitivo y mejorar continuamente los procesos asociados a las exportaciones.

- El quinto componente es el de Otros, en él se contemplan aspectos independientes del país al cual se exporta, que afectan el desempeño adecuado de las empresas en el exterior y en los mercados globalizados.

Se espera como resultado determinar nuevos aspectos que afectan a los exportadores vallecaucanos que no se han tenido en cuenta anteriormente para el mejoramiento y tecnificación de sus procesos de exportación.



## ENCUESTA CADENAS DE ABASTECIMIENTO

COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR  
ASOCIACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR

El Comité de Comercio Exterior, creado por Adicomex y diversas organizaciones educativas y empresariales del Valle del Cauca, se unen en un esfuerzo conjunto por analizar los procesos de importación y exportación de las empresas de la región, por ello se decide desarrollar un estudio que permitirá analizar la problemática que dichas empresas tienen en sus procesos de comercio exterior y proponer alternativas de mejoramiento que constituyan una actitud proactiva ante dicha problemática. Debido a esto, se han identificado las empresas más representativas dentro de los sectores de análisis, de acuerdo a los

Debido a esto, se han identificado las empresas más representativas dentro de los sectores de análisis, de acuerdo a los volúmenes de exportación y/o importación que realiza dentro del Valle del Cauca para contestar una encuesta que tiene como fin la recolección de información para la realización del estudio.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, su empresa ha sido seleccionada para la realización del estudio; por lo cual, le solicitamos diligencie la siguiente encuesta, utilizando la mayor objetividad y responsabilidad posible.

De antemano, le agradecemos por su valiosa colaboración y esperamos que los resultados del estudio sean realmente valiosos para el sector al que pertenece.

Cualquier inquietud sobre el cuestionario no dude en contactar a :

[comite\\_estudiantes1@gmail.com](mailto:comite_estudiantes1@gmail.com)

### DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

COMPAÑÍA NAL O MULTINACIONAL: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN: \_\_\_\_\_

AFILIADO A ADICOMEX? \_\_\_\_\_

SI

NO

### DATOS DEL ENCUESTADO

NOMBRE ENCUESTADO \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

## 1. GESTIÓN DE COMPRAS INTERNACIONALES

NOTA: DESDE LA PREGUNTA 1.1 HASTA LA PREGUNTA 1.15 DEBEN RESPONDERSE A PARTIR DEL PRINCIPAL PRODUCTO DE IMPORTACIÓN SELECCIONADO EN LA PREGUNTA 1.5

### 1.1 El producto principal que importa es (Elija una única opción):

Materia prima e insumos \_\_\_\_\_

Maquinaria, equipos y/o repuestos \_\_\_\_\_

Producto Terminado \_\_\_\_\_

### 1.2 ¿Cuál es el tipo de carga que importa, su clasificación y su consolidación?

Carga General \_\_\_\_\_

Granel Líquido \_\_\_\_\_

Granel Sólido \_\_\_\_\_

Carga Normal \_\_\_\_\_

Carga Peligrosa \_\_\_\_\_

Carga Perecedera \_\_\_\_\_

\*Contenedor \_\_\_\_\_

\*Carga suelta \_\_\_\_\_

**1.3 ¿Con qué frecuencia realiza la compra de los productos que importa?**

Semanal	_____	Bimensual	_____	Anual	_____
Quincenal	_____	Trimestral	_____	Más de 1 año	_____
Mensual	_____	Semestral	_____		

**1.4 ¿Conoce el lead time de su principal producto importado?**

Sí \_\_\_\_\_ Cual es? \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.5 ¿Cuáles son las principales zonas de origen de donde importa productos importados?**

Asia	_____
Costa Oeste Norte-América	_____
Costa Este Norte-América	_____
Costa Oeste Sur-América	_____
Costa Este Sur-América	_____
Europa	_____
Caribe	_____
Costa Oeste Centro-América	_____
Costa Este Centro-América	_____
Medio Oriente	_____

**1.6 ¿Hace uso de los acuerdos comerciales que tiene establecidos Colombia actualmente con otros países en sus procesos de importación?**

Sí \_\_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.7 ¿La persona encargada de las negociaciones internacionales esta capacitada en otros idiomas? ¿Cuáles? ¿Nivel de conocimiento?**

Sí \_\_\_\_\_ Cual(es) idioma(s)? \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_  
 Bajo \_\_\_\_\_

**1.8 ¿Qué medios utiliza para buscar sus posibles proveedores internacionales o intermediarios?**

Bases de datos	_____	Directorios industriales	_____
Buscadores Web	_____	Referencias comerciales	_____
Paginas de negocios en Internet	_____	Misiones empresariales	_____
Networking	_____	Viajes de negocios	_____
Ferias internacionales	_____	Otro	_____
		¿Cuál?	_____

**1.9 ¿Evalúa su proveedor internacional antes de realizar la negociación?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.10 Califique de 1 a 5 la importancia que le da a los siguientes aspectos a la hora de evaluar un proveedor. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)**

A. Oportunidad en la entrega de los productos solicitados.	_____
B. Precios y estabilidad financiera.	_____
C. Lugar de entrega (Instalaciones de la compañía o en el lugar establecido por nosotros).	_____
D. Cantidad de bienes, según la solicitud de la organización.	_____
E. Marca o especificaciones del producto requerido por la empresa.	_____
F. Credibilidad en el mercado.	_____
G. Información oportuna acerca del pedido (orden de compra).	_____
H. Respaldo de garantía, en caso de existir no conformidades en los artículos solicitados.	_____
I. Flexibilidad para cumplir con adelantos, atrasos y cancelaciones.	_____
J. Tecnología necesaria para procesar pedidos.	_____
K. Flexibilidad e inversión en nuevos proyectos.	_____
L. Conocimiento de nuestro negocio.	_____
M. Empoderamiento de la persona que atiende nuestros necesidades.	_____
N. Retroalimentación de la información.	_____
O. Flexibilidad en el manejo de inventarios (en planta propia o en consignación).	_____



**1.11 Califique en orden de importancia los criterios que tiene en cuenta para seleccionar su principal proveedor, siendo 1 el mas importante y 12 el menos importante:**

Aduana	_____
Arancel	_____
Calidad del producto	_____
Costos de trans. Intern.	_____
Costos de trans. Local	_____
Forma de pago	_____
Lead time	_____
Plazo de pago	_____
Precio del producto	_____
Tiempo de entrega	_____
Ubicación del proveedor	_____
Valor agregado ofrecido por el proveedor	_____

**1.12 ¿Con cuántas opciones de proveedor cuenta para su principal producto de importación?**

1	_____
2 a 5	_____
6 a 9	_____
Mas de 9	_____

**1.13 ¿De los siguientes procesos cuales realiza directamente y cuales a través de intermediarios?**

	Directo	Intermediarios
Contacto inicial con proveedores	_____	_____
Evaluación de proveedores	_____	_____
Negociación con proveedores	_____	_____

**1.14 Indique ¿Cuál es el término de negociación que más emplea en sus procesos de importación?**

EXW	_____	CFR	_____	DAF	_____	DDP	_____
FCA	_____	CIF	_____	DES	_____		
FAS	_____	CPT	_____	DEQ	_____		
FOB	_____	CIP	_____	DDU	_____		

**1.15 Para sus importaciones ¿lleva a cabo una orden de compra?**

Sí	_____	Se la envía al proveedor?	_____
No	_____		

**1.16 Posee usted una póliza de seguros que ampare su importación?**

Sí	_____
No	_____

**1.17 En el último año, su empresa ha perdido mercancía por no tener seguro?**

Sí	_____
No	_____

**1.18 Pide usted con anticipación la factura de lo que importó, antes de la llegada de la mercancía?**

Sí	_____
No	_____

**1.19 ¿Con cuántos días de anticipación llega la factura de la mercancía importada?**

1 a 10	_____
10 a 20	_____
20 a 30	_____
Más de 30	_____

**1.20 ¿Cuál es la forma de pago que utiliza, con más frecuencia, para sus importaciones?**

Carta de crédito \_\_\_\_\_  
Cuenta de compensación \_\_\_\_\_  
Giro anticipado \_\_\_\_\_  
Giro directo \_\_\_\_\_  
Letra documentaria \_\_\_\_\_  
Orden de pago \_\_\_\_\_  
Leasing \_\_\_\_\_  
Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_  
Pagos en pesos (\$) \_\_\_\_\_

**1.21 Para usted ¿Cuáles son las restricciones desde el país de origen que afectan su proceso de importación?**

Condiciones climáticas \_\_\_\_\_  
Máximo peso permitido de la carga por carretera \_\_\_\_\_  
Trabajos de fin de semana/feriados \_\_\_\_\_  
Autoridades portuarias extranjeras \_\_\_\_\_  
Otro (s) ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

**1.22 Califique de 1 – 6 la eficiencia de los siguientes entes, en el apoyo a la logística internacional de Colombia, donde 1 es muy eficiente y 7 es poco eficiente.**

Infraestructura puertos \_\_\_\_\_  
Estructura de vías y carreteras \_\_\_\_\_  
Infraestructura de comunicaciones \_\_\_\_\_  
Trámites aduaneros \_\_\_\_\_  
Tiempos de nacionalización \_\_\_\_\_  
Trámites navieros o agentes de carga \_\_\_\_\_

**2. GESTIÓN DE TRANSPORTE**

**2.1 De acuerdo a su término de negociación, ¿Conoce usted TODOS los rubros que componen el flete internacional que usted negocia para sus importaciones?**

Sí \_\_\_\_\_ Mencione, al menos, tres \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**2.2 De los siguientes aspectos, cuales considera usted que el proveedor de transporte Internacional debe suministrar mayor información?**

Flete base \_\_\_\_\_  
Recargos al flete \_\_\_\_\_  
Recargos locales \_\_\_\_\_  
Gastos en puerto \_\_\_\_\_  
Cargos del contenedor \_\_\_\_\_

**2.3 Identifique el significado de las siguientes abreviaciones utilizadas en transporte internacional:**

FCL/FCL \_\_\_\_\_  
LCL/LCL \_\_\_\_\_  
FCL/LCL \_\_\_\_\_

**2.4 ¿Conoce con exactitud el tiempo de tránsito internacional de sus importaciones?**

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**2.5 ¿Establece contratos o acuerdos de servicio con el proveedor de transporte internacional?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Qué tipo? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

2.6 **En términos porcentuales, ¿Qué medios de transporte interno (nacional) utiliza con mayor frecuencia en sus importaciones?**

Terrestre \_\_\_\_\_  
 Férreo \_\_\_\_\_  
 Fluvial \_\_\_\_\_  
 Aéreo \_\_\_\_\_

2.7 **¿Cuál es el modo de transporte internacional que utiliza para su principal producto de importación?**

Transporte Aéreo \_\_\_\_\_  
 Transporte Marítimo \_\_\_\_\_  
 Transporte Terrestre \_\_\_\_\_  
 Transporte Multimodal \_\_\_\_\_

2.8 **¿Envía usted instrucciones de embarque completas a su proveedor de transporte internacional?**

Siempre \_\_\_\_\_  
 Casi Siempre \_\_\_\_\_  
 Pocas veces \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

Nota: Se entiende por instrucciones completas información del pedido tales como No orden / descripción / incoterm / datos del proveedor / peso / modalidad de embarque

2.9 **¿Recibe usted información constante y actualizada de los cambios que se presentan en los recargos a los fletes por parte de su proveedor de transporte internacional?**

Siempre \_\_\_\_\_  
 Casi Siempre \_\_\_\_\_  
 Pocas veces \_\_\_\_\_  
 Nunca \_\_\_\_\_

### 3. GESTIÓN ADUANERA

3.1 **En términos porcentuales, ¿Cuál es el método más utilizado para la nacionalización de la mercancía?**

Nacionalización Anticipada \_\_\_\_\_  
 Entrega en el lugar de arribo (Descargue directo) \_\_\_\_\_  
 Nacionalización en zona primaria \_\_\_\_\_  
 Nacionalización en depósito habilitado externo \_\_\_\_\_  
 Nacionalización en Zona franca \_\_\_\_\_

3.2 **En términos porcentuales, ¿Cuáles de los siguientes mecanismos utiliza para el traslado de sus mercancías?**

Continuación de viajes (OTM) \_\_\_\_\_  
 DTA a un depósito habilitado de aduanas/Zonas francas \_\_\_\_\_  
 Traslado con planilla a usuario industrial de zona franca \_\_\_\_\_  
 Traslado con planilla a depósito habilitado local (aéreo) \_\_\_\_\_  
 Traslado ordinario con nacionalización en puerto \_\_\_\_\_

3.3 **En términos porcentuales, ¿Cuáles son las aduanas que más utiliza para realizar su proceso de importación?**

Buenaventura \_\_\_\_\_  
 Barranquilla \_\_\_\_\_  
 Santa Martha \_\_\_\_\_  
 Cartagena \_\_\_\_\_  
 Carga aérea \_\_\_\_\_  
 Ipiales \_\_\_\_\_  
 Cúcuta \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

Especifique ciudad \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.4 **¿Su empresa cuenta con un depósito habilitado o ubicación en zona franca?**

Deposito Habilitado \_\_\_\_\_  
 Zona Franca \_\_\_\_\_ En cual se encuentra? \_\_\_\_\_

**3.5 Su empresa es:**

UAP	Sí	_____	No	_____
ALTEX	Sí	_____	No	_____

**3.6 ¿Su empresa es usuaria del Plan Vallejo?**

Sí \_\_\_\_\_ En que porcentaje sobre sus importaciones lo utiliza \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Cuál es la razón? Porque no lo conoce \_\_\_\_\_  
 Por decisiones internas de la empresa \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

**3.7 ¿Qué tipo(s) de programa(s) de Plan Vallejo utiliza?**

MP (materia prima) \_\_\_\_\_  
 MX \_\_\_\_\_  
 BR (Bienes de capital) \_\_\_\_\_  
 Reposición \_\_\_\_\_

**3.8 ¿Utiliza algún software especializado para la administración y control de la gestión de aduanas?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**3.9 ¿Maneja directamente la administración y control de la gestión de aduanas?**

Directamente \_\_\_\_\_  
 Subcontrata \_\_\_\_\_ ¿Con quién? Agente de aduana \_\_\_\_\_  
 Asesor \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

**3.10 La nacionalización de su mercancía la realiza a través de:**

Directamente \_\_\_\_\_  
 Agente de aduana \_\_\_\_\_

**3.14 En caso de emplear agente de aduana, ¿Qué nivel de agente de aduana emplea?**

Nivel I \_\_\_\_\_  
 Nivel II \_\_\_\_\_  
 Nivel III \_\_\_\_\_

**3.15 ¿Cuántos agentes de aduana maneja por cada aduana?**

Cartagena \_\_\_\_\_  
 SantaMarta \_\_\_\_\_  
 Barranquilla \_\_\_\_\_  
 Buenaventura \_\_\_\_\_  
 Bogotá \_\_\_\_\_  
 Cali \_\_\_\_\_  
 Cúcuta \_\_\_\_\_  
 Ipiales \_\_\_\_\_

**3.16 ¿Conoce y ha negociado los items que le cobra su agente de aduana?**

Conoce	Sí	_____	No	_____
Ha negociado	Sí	_____	No	_____

**3.17 ¿Sus agentes de aduana son certificados BASC?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_  
 No sé \_\_\_\_\_

**3.18 ¿Conoce los requisitos que debe cumplir la factura comercial internacional para nacionalizar?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**3.19 ¿Conoce y entiende la declaración de importaciones y la declaración de Valor?**

Conoce                      Sí                      \_\_\_\_\_                      No                      \_\_\_\_\_  
 Entiende                      Sí                      \_\_\_\_\_                      No                      \_\_\_\_\_

**3.20 ¿Conoce las 13 modalidades de importación?**

Sí                      \_\_\_\_\_  
 No                      \_\_\_\_\_  
 Algunas                      \_\_\_\_\_                      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.21 ¿Conoce y entiende las diferentes declaraciones de cambio?**

Conoce                      Sí                      \_\_\_\_\_                      No                      \_\_\_\_\_  
 Entiende                      Sí                      \_\_\_\_\_                      No                      \_\_\_\_\_

**3.22 ¿Su principal producto de importación requiere alguno de los siguientes vistos buenos o requerimientos previos?**

ENTIDAD	PRODUCTO
ICA	_____
INPA	_____
Ministerio de Medio Ambiente	_____
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	_____
MINSALUD - INVIMA	_____
MINERALCO	_____
IAN	_____
MINDEFENSA	_____
Colcultura	_____
Federecafe	_____
INCONTEC	_____
Banco de la República	_____
INVIMA	_____
Superintendencia de Industria y Comercio	_____
Otro	_____

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3.23 ¿Conoce las sanciones por las siguientes infracciones?**

	SI	NO
Contrabando	_____	_____
Régimen cambiario	_____	_____
Por incumplimiento en los compromisos adquiridos en los sistemas especiales	_____	_____
Aduaneras de los declarantes en el régimen de importación	_____	_____
Aduaneras de los declarantes en el régimen de tránsito aduanero	_____	_____
Aduaneras de los declarantes como agente de aduana	_____	_____
Aduaneras del declarante como usuario aduanero permanente	_____	_____
Aduaneras de los usuarios de las Zonas Francas Industriales de Bienes y Servicios	_____	_____
Aduaneras de los depósitos públicos y privados	_____	_____
Aduaneras relativas al uso del sistema informativo aduanero	_____	_____
Aduaneras de los transportadores	_____	_____
Aduaneras en materia de valoración aduanera	_____	_____

**3.24 ¿Sabe como se liquidan los tributos aduaneros ?**

Sí                      \_\_\_\_\_  
 No                      \_\_\_\_\_

#### 4. COSTOS Y TIEMPOS

4.1 ¿Su organización cuenta con algún sistema que el permita conocer sus costos logísticos?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

4.2 Dentro de su operación de comercio exterior, indique que porcentaje representan los costos logísticos:

0 – 5% \_\_\_\_\_  
5 – 10% \_\_\_\_\_  
10 – 15% \_\_\_\_\_  
15 – 20% \_\_\_\_\_  
Mas 20% \_\_\_\_\_

4.3 Dentro de las siguientes opciones, cuál es la participación porcentual de cada una en sus costos logísticos:

Operación Sociedad Portuaria \_\_\_\_\_  
Transporte internacional \_\_\_\_\_  
Transporte interno \_\_\_\_\_  
Trámites aduaneros y demás \_\_\_\_\_  
Bodegajes \_\_\_\_\_  
Inspecciones (ICA, invima,) \_\_\_\_\_  
Operador portuario \_\_\_\_\_

4.4 ¿Su organización cuenta con algún sistema que el permita conocer el lead time de su (s) producto (s)?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

4.5 Dentro de su organización, ¿Cuáles de las siguientes funciones son subcontratadas a terceros y con quien lo hace? (AD = agente de aduana; B = Broker; F = Forwarder/OTM; OL = Operador logístico; Otros = Otros)

	AD	B	F	OL	OTROS
Almacenaje					
Preparación de pedidos					
Gestión de stocks					
Facturación					
Transporte de larga distancia					
Transporte de reparto					
Tramites aduaneros y demás autoridades					
Distribución física interna					

4.6 ¿Su proceso de importación requiere de tramite de alguno de los siguientes documentos? En caso afirmativo, por favor confirmar con cuanto tiempo lo obtiene.

DOCUMENTO	DÍAS
Registro de importación _____	¿Cuantos días? _____
Licencia de importación _____	¿Cuantos días? _____
Tramites ICA _____	
Tramite Invima _____	
Otro (s) _____	¿Cuál? _____

4.7 Para sus tramites de nacionalización en puerto y aeropuerto, ¿en que proceso considera usted se genera mayor demora? Enumere de 1 a 10 siendo el # 1 el de mayor demora.

Liberación de documentos \_\_\_\_\_  
 Recibo de documentos originales (Factura cial, lista de empaque, conocimiento de embarque). \_\_\_\_\_  
 Emisión de factura de la línea naviera \_\_\_\_\_  
 Radicación de documentos (Muisca) \_\_\_\_\_  
 Incorporación en el Syga \_\_\_\_\_  
 Selectividad \_\_\_\_\_  
 Inspección \_\_\_\_\_  
 Levante \_\_\_\_\_  
 Emisión de factura Sociedad Portuaria \_\_\_\_\_  
 Retiro de contenedor del terminal \_\_\_\_\_

**4.8 ¿Utiliza usted la figura de transito aduanero para nacionalizar al interior del Pais?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Conoce los tiempos de transito? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4.9 ¿Conoce el tiempo de transito entre el deposito y su bodega ?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Cumple este tiempo sus expectativas ? Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4.10 ¿Cuanto tiempo tarda la operación de descargue de la mercancía del contenedor en su bodega?**

Entre 1 a 6 horas \_\_\_\_\_  
Entre 6 a 12 horas \_\_\_\_\_  
Más de 12 horas \_\_\_\_\_

**4.11 ¿Conoce el tiempo libre que tiene para devolver las unidades vacias sin incurrir en demoras ?**

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**4.12 ¿Conoce el tiempo que se tarda su transportador terrestre en devolver la unidad vacía en el deposito de contenedores de la línea naviera ?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuantos días? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**4.13 ¿En que rango de costos se encuentran su proceso de nacionalización? (agente de aduana, VoBo, gastos portuarios, transporte terrestre, depósitos, demoras, entre otros).**

Entre \$500.000 y \$1.000.000 \_\_\_\_\_  
Entre \$1.000.000 y \$1.500.000 \_\_\_\_\_  
Entre \$1.500.000 y \$2.000.000 \_\_\_\_\_  
Más de \$2.000.000 \_\_\_\_\_

**5. GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIOS**

**5.1 ¿Cuenta su empresa con un Centro de Distribución?**

Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**5.2 ¿Cuál es la capacidad nominal de almacenamiento de su empresa?**

mt<sup>2</sup> \_\_\_\_\_  
tons \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**5.3 En promedio cual es el porcentaje que su empresa maneja en almacenamiento de:**

Materia Prima \_\_\_\_\_ %  
Producto en proceso \_\_\_\_\_ %  
Producto Terminado \_\_\_\_\_ %

**5.4 ¿Cuenta su empresa con bodegas de almacenamiento para cada uno de los siguientes estados de:**

Materia Prima Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Producto en proceso Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Producto Terminado Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

5.5 ¿Cuenta su empresa con equipos especializados para el control del almacenamiento de inventarios?

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuales? \_\_\_\_\_  
¿Cuántos? \_\_\_\_\_

5.6 ¿Cuenta su empresa con aplicaciones o software especializados en el control de inventarios

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuales? \_\_\_\_\_

5.7 ¿Cuál es el número de superficies propias para almacenamiento que tiene en el país?

\_\_\_\_\_

5.8 ¿Cuenta su bodega con un plan de manejo de No Conformidades (Averías, errores de despacho)?

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.9 ¿Cual es el porcentaje de averías con respecto a la capacidad de almacenamiento?

\_\_\_\_\_

5.10 ¿Tiene implementado en su bodega un control de Inventarios Cíclicos?

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.11 ¿Cumple en su bodega con los estándares de BPA como aplicación de Filosofía de 5'S?

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.12 ¿Cual es el rendimiento de la planta operativa de su bodega?

\_\_\_\_\_

5.13 ¿Conoce la eficiencia operativa de su bodega?

No \_\_\_\_\_  
Sí \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**6. GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

6.1 ¿Existe un departamento/área/división de logística dentro de su organización?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿De quien depende el departamento/área/división de logística?

\_\_\_\_\_

6.2 Dibujo u organigrama del departamento/área/división de logística y comercio exterior de su organización

\_\_\_\_\_



**6.3 Las actividades logísticas en su empresa se encuentran:**

**Aisladas:** las actividades relacionadas con almacenaje, gestión de stock, transporte, transmisión o tratamiento de pedidos se encuentran en diferentes departamentos de la empresa. \_\_\_\_\_

**No integradas:** Existen funciones de aprovisionamiento, producción y distribución, pero no hay un departamento de logística que las integre. \_\_\_\_\_

**Integración de logística interna:** Existe un procedimiento expresamente establecido para coordinar adecuadamente toda la logística interna de la empresa, pero no está integrada con la logística internacional. \_\_\_\_\_

**Integración logística internacional:** además de la integración de la logística interna hay una buena coordinación de las actividades de gestión de flujos de materiales, información con clientes proveedores, operadores logísticos .etc. integración logística externa interna. \_\_\_\_\_

**7. INDICADORES**

**7.1 Identifique en donde se presenta la mayor demora en su proceso de importación (Marque una sola opción)**

- Aduanas \_\_\_\_\_
- Procesos de nacionalización \_\_\_\_\_
- Recibo de documentos \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

**7.2 ¿Su empresa emplea indicadores sobre los siguientes componentes de la logística? Señale las categorías en las que emplea indicadores**

- |   |       |                              |       |
|---|-------|------------------------------|-------|
| Servicio al cliente                                   | _____ | <b>TIEMPOS DE TRÁNSITO</b>   |       |
| <b>INDICADORES FINANCIEROS</b>                        |       | Tiempos de nacionalización   | _____ |
| Rentabilidad  | _____ | Tiempos de entrega           | _____ |
| Gastos e ingresos                                     | _____ | Tiempos de exportación       | _____ |
| Cartera   | _____ | Tiempos DTA                  | _____ |
| Ventas  | _____ | Preinspecciones              | _____ |
| Requerimientos (DIAN,                                 | _____ | Preinspecciones no conformes | _____ |
| Municipio)  | _____ | Exportaciones contaminadas   | _____ |
| Infraestructura (disponibilidad equipos y suministros | _____ |                              |       |

PROCESO DE EXPORTACION

1. GESTIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL

1.1 El producto principal que exporta es (Elija una unica opción):

Materia prima e insumos \_\_\_\_\_  
Maquinaria, equipos y/o repuestos \_\_\_\_\_  
Producto Terminado \_\_\_\_\_

1.2 ¿Cuál es el tipo de carga que exporta, su clasificación y su consolidación?

Carga General \_\_\_\_\_ Carga Normal \_\_\_\_\_ \*Contenedor \_\_\_\_\_  
Granel Líquido \_\_\_\_\_ Carga Peligrosa \_\_\_\_\_  
Granel Sólido \_\_\_\_\_ Carga Perecedera \_\_\_\_\_ \*Carga suelta \_\_\_\_\_

1.3 ¿Con qué frecuencia realiza la venta de los productos que exporta?

Diaria \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_ Bimensual \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_  
Quincenal \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Más de 1 año \_\_\_\_\_

1.4 ¿Cuál son las principales zonas de destino de sus productos exportados? (Nombre máximo tres)

Costa Oeste Norte-América \_\_\_\_\_  
Costa Este Norte-América \_\_\_\_\_  
Costa Oeste Sur-América \_\_\_\_\_  
Costa Este Sur-América \_\_\_\_\_  
Europa \_\_\_\_\_  
Caribe \_\_\_\_\_  
Costa Oeste Centro-América \_\_\_\_\_  
Costa Este Centro-América \_\_\_\_\_  
Medio Oriente \_\_\_\_\_  
Asia \_\_\_\_\_

1.5 ¿Hace uso de los acuerdos comerciales que tiene establecidos colombia actualmente con otros países en sus procesos de exportación?

Sí \_\_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

1.6 En su organizacion, ¿La persona encargada de realizar la negociacion de las exportaciones está capacitada para realizar negocios en otros idiomas?

Sí \_\_\_\_\_ Cual(es) idioma(s)? \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_  
Bajo \_\_\_\_\_

1.7 ¿Realiza alguna clase de evaluación del cliente antes de realizar la negociación para efectuar sus procesos de exportación?

Sí \_\_\_\_\_ Usted Mismo? \_\_\_\_\_ A traves de un tercero? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

1.8 En los países destino de sus exportaciones ¿Realiza la dristribuón directa o a través de representantes?

Directamente con el cliente \_\_\_\_\_  
Por medio de Distribuidores Autorizados \_\_\_\_\_  
Ambos \_\_\_\_\_

**1.9 Califique en orden de importancia los criterios que tiene en cuenta para seleccionar su principal cliente, siendo 1 el mas importante y 5 el menos importante:**

Cobertura del mercado \_\_\_\_\_  
 Estados Financieros \_\_\_\_\_  
 Referencias Comerciales \_\_\_\_\_  
 Plazo de pago \_\_\_\_\_  
 Forma de pago \_\_\_\_\_

**1.10 Indique ¿Cuál es el término de negociación que más emplea en sus procesos de exportación?**

EXW	_____	CFR	_____	DAF	_____	DDP	_____
FCA	_____	CIF	_____	DES	_____		
FAS	_____	CPT	_____	DEQ	_____		
FOB	_____	CIP	_____	DDU	_____		

**1.11 Para sus exportaciones ¿recibe una orden de compra?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.12 ¿Posee usted una póliza de seguros que ampare su exportación?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.13 ¿Envía con anticipación la factura de lo que exportó, antes de la llegada de la mercancía?**

Sí \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

**1.14 ¿Cuál es la forma de pago que utilizan sus clientes de exportación con más frecuencia?**

Carta de crédito \_\_\_\_\_  
 Cuenta de compensación \_\_\_\_\_  
 Giro anticipado \_\_\_\_\_  
 Giro directo \_\_\_\_\_  
 Letra documentaria \_\_\_\_\_  
 Orden de pago \_\_\_\_\_  
 Leasing \_\_\_\_\_  
 Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_  
 Pagos en pesos (\$) \_\_\_\_\_

**1.15 Para usted ¿Cuáles son las restricciones del país destino que afectan su proceso de exportación?**

Condiciones climáticas \_\_\_\_\_  
 Maximo peso permitido de la carga por carretera \_\_\_\_\_  
 Trabajos de fin de semana/festivos \_\_\_\_\_  
 Autoridades portuarias extranjeras \_\_\_\_\_  
 Otro (s) ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

## 2. GESTIÓN DE TRANSPORTE

**2.1 De acuerdo a su término de negociación, ¿Conoce usted TODOS los rubros que componen el flete internacional que usted negocia para sus exportaciones?**

Sí \_\_\_\_\_ Mencione, al menos, tres \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

2.2 **¿Conoce con exactitud el tiempo de tránsito internacional de sus exportaciones?**

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

2.3 **En términos porcentuales, ¿Qué medios de transporte interno (nacional) utiliza con mayor frecuencia en sus exportaciones?**

Terrestre \_\_\_\_\_  
Ferreo \_\_\_\_\_  
Fluvial \_\_\_\_\_  
Aéreo \_\_\_\_\_

2.4 **¿Cuál es el modo de transporte internacional que utiliza para la exportación de su principal producto?**

Transporte Aéreo \_\_\_\_\_  
Transporte Marítimo \_\_\_\_\_  
Transporte Terrestre \_\_\_\_\_  
Transporte Multimodal \_\_\_\_\_

### 3. GESTIÓN ADUANERA

3.1 **En términos porcentuales, ¿Cuáles son las aduanas que más utiliza para realizar su proceso de exportación?**

Buenaventura \_\_\_\_\_  
Barranquilla \_\_\_\_\_  
Santa Martha \_\_\_\_\_  
Cartagena \_\_\_\_\_  
Carga área \_\_\_\_\_ Especifique ciudad \_\_\_\_\_  
Ipiales \_\_\_\_\_  
Cúcuta \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.2 **La exportación de su mercancía la realiza a través de:**

Directamente \_\_\_\_\_  
Agente de aduana \_\_\_\_\_

3.3 **En caso de emplear agente de aduana, ¿Qué nivel de agente de aduana emplea?**

Nivel I \_\_\_\_\_  
Nivel II \_\_\_\_\_  
Nivel III \_\_\_\_\_

3.4 **¿Conoce y entiende la declaración de exportación?**

Conoce Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Entiende Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.5 **¿Conoce las 10 modalidades de exportación?**

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Algunas \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.6 ¿Su principal producto de exportación requiere alguno de los siguientes vistos buenos o requerimientos previos?

ENTIDAD	PRODUCTO
ICA	_____
INPA	_____
Ministerio de Medio Ambiente	_____
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	_____
MINSALUD - INVIMA	_____
MINERALCO	_____
IAN	_____
MINDEFENSA	_____
Colcultura	_____
Federecafe	_____
INCONTEC	_____
Banco de la República	_____
INVIMA	_____
Superintendencia de Industria y Comercio	_____
Otro	_____ ¿Cuál? _____

3.7 ¿Conoce los trámites ante la DIAN para realizar una exportación?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

3.8 ¿Conoce las sanciones por infracciones aduaneras de los declarantes en el régimen de exportación?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

3.9 ¿Conoce las sanciones por infracciones aduaneras del declarante como usuario altamente exportador?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

3.10 ¿Su empresa cuenta con el Permiso para Inspección Zona Secundaria?

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

#### 4. INDICADORES

4.1 Identifique en donde se presenta la mayor demora en su proceso de exportación (Marque una sola opción)

Aduanas	_____
Inspeccion Antinarcocticos	_____
Emsión de Documentos	_____
Otro	_____

#### 5. OTRAS PREGUNTAS

5.1 ¿Conoce aspectos especiales de temporadas que se presenten en el país desde donde exporta? (Por ejemplo: los fines de semana, en EEUU, los puertos no trabajan y los camiones no se pueden movilizar)

Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuales son las que principalmente lo afectan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 10. CONCLUSIONES

Los diferentes sectores económicos en la actualidad tienen diferentes inconvenientes e inconformidades en sus cadenas de abastecimiento que han generado opiniones divididas sobre la forma y el manejo de ésta; proponer una metodología para el diagnóstico de la cadena de abastecimiento podría ser el primer paso para mejorar en sus organizaciones en el continuo avance de competitividad global.

Partiendo de los datos secundarios recolectados se podría decir que el comercio exterior del sector de Papel y Cartón está teniendo un momento de desazón e inconformidad tanto en las importaciones como en las exportaciones, que nos convence aun más de la realización de esta investigación y que sus resultados futuros serán de gran utilidad para el sector.

El sector de Papel y Cartón, a partir de los planteamientos y el desarrollo de los objetivos del proyecto macro, será beneficiado al igual que muchos sectores del departamento del Valle del Cauca puesto que su cadena de abastecimiento será estudiada a profundidad y se podrá establecer si existen falencias en ella.

Lo importante es saber qué tipo de planteamiento metodológico se debe escoger y qué herramientas son las adecuadas para realizar la medición que arroje posteriormente un diagnóstico de las situaciones y realizar análisis detallados de estas situaciones. De lo contrario, se podría incurrir en un mal análisis y un erróneo planteamiento de estrategias de mejoramiento.

El Benchmarking es un modelo de medición con el cual se pueden mejorar los procesos de una organización y permite comparar con los de otros sectores que tengan mejores procedimientos y manejos adecuados de la cadena de abastecimiento para lograr una igualdad competitiva de los sectores del departamento.

## **11. RECOMENDACIONES**

La importancia de analizar los procesos de la cadena de abastecimiento es supremamente importante para generar cambios que se deben realizar con el pertinente estudio que arroje un análisis con bases sólidas. La herramienta de recolección de datos se dejará planteada y es casi un deber que ésta sea desarrollada con profesionalismo para que sea confiable.

La recolección de datos y el análisis de éstos deben ser estrictamente orientados en el método seleccionado para realizar la investigación (Benchmarking) desarrollando la propuesta enfocada en el cambio resaltando los procedimientos bien aplicados y con especial cuidado en los errores minuciosos que se presentan en la cadena de abastecimiento.

En el sector de Papel y Cartón es fundamental analizar la cadena de abastecimiento conjuntamente con los diferentes entes y gremios del gobierno, logrando un trabajo en equipo que dé como resultados beneficios mutuos tanto para los reguladores como para los protagonistas productores del sector.

La competitividad del sector depende en gran medida del establecimiento de mecanismos de cooperación entre las partes involucradas en los procesos y procedimientos aduaneros y comerciales.

## BIBLIOGRAFÍA

ALADI. Acerca de la Asociación Latinoamericana de Logística. Definición y objetivos. (Citado 21 de octubre 2009). Disponible en (<http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/3273aebd8163329e03256e66005ebe41/8cf54e42339fd80503256e66005e7835?OpenDocument>)

ALADI. Acerca de la Asociación Latinoamericana de Logística. Plan de trabajo. (Citado 21 de octubre 2009). Disponible en (<http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/28df8f073ef2cc5b03256e66006000e7/6dd831ee6fc6fe21032571cb0052bef5?OpenDocument>)

AMADOR BELTRÁN, Alfredo. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *En: Estudios gerenciales*. Universidad ICESI. Julio-septiembre, 2002, no. 84, p. 1-30.

CHASE, Richard B., JACOBS, F. Robert, AQUILANO, Nicholas J. . Administración de las operaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 2009. 776 pp.

Cho, D.S. (1994). "A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea". *Journal of Far Eastern Business*. P. 17-36.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Cuentas Nacionales Departamentales, marzo de 2009.

FERRAZ, J.C & Kupfer, D & Haguenuer, L. (1996). *Made in Brazil: desafíos competitivos para la industria*. Sao Paulo: Editora campus.

ESSER, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer- Stamer.; J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile. No. 59, p 39 – 52.

ESSER, K., Hillebrand W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín. 128 p.

López, P., Guerrero, G. (2008). *La competitividad empresarial, una revisión desde la Perspectiva conceptual y metodológica*. Working Paper. Bogotá. 20 p.



MORA GARCIA, Luis Aníbal. Gestión logística integral. Bogotá: Ecoe ediciones, 2008. 380p.

Morales, M; Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. Innovar, No. 29. p 115-136.

Morales, M.; Castellanos, O.; Jiménez, C. (2007) Consideraciones metodológicas para el análisis de la competitividad en empresas de base tecnológica. Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional Bogotá. Vol. XV - No. 2. P. 97-112

Morales, M. (2006). Bases Conceptuales y Desarrollo de la Competitividad Sistémica en Pymes Colombianas: Caso de Aplicación Empresas de Base Tecnológica. Tesis de grado no publicada. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

OCDE- Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico,(1992). Technology and economy. The key Relationships. Paris: OECD, The technology/economy programme.

Plan Regional de Competitividad – Por un Valle más competitivo - Presentación 2009 Cámara de Comercio de Cali

Porter, M.(1991): La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Javier Vergara. Buenos Aires.

Pradilla, H.; Camacho, J. (2002). Productividad y competitividad de empresas de base tecnológica. Bucaramanga: Corporación Bucaramanga Emprendedora.

Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. Cuadernos de investigación y divulgación. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. 31p.

Informe de Responsabilidad Corporativa 2008. Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A. 10p

Información DANE, Económicas. Comercio Exterior; Enero – Marzo 2010 Puerto de Buenaventura aumento el movimiento de carga el año pasado pese a la crisis. En: El Tiempo, Santiago de Cali, Enero 2010. p. B7. col. 2-5 Datos estadísticos exportaciones del sector de papel y cartón, Bacex, Zeyki y Proexport 2009

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Bogota: Grupo editorial norma, 1994

## **CIBERGRAFÍA**

Informacion general de la Camara Industria Pulpa, Papel y Cartón [en linea] Santiago de Cali : Asociacion Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. [Consultado el 28 de Mayo] Disponible en internet : <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=15&Tipo=2>

Cámara de Comercio de Buenaventura, informa mensual. Disponible en internet: <http://www.ccbun.org/index.php?tipo=seccion&selección=24&full=2>

Historia de Propal S.A. [en linea] Santiago de Cali. Disponible en internet en: [http://www.propal.com.co/propal/p\\_empresa.htm](http://www.propal.com.co/propal/p_empresa.htm)

Historia de Smurfit Kappa Carton de Colombia S.A. [en linea] Santiago de Cali. Disponible en internet en: [www.smurfitkappa.com.co/NR/...0D23.../SpanishLegalCode.doc](http://www.smurfitkappa.com.co/NR/...0D23.../SpanishLegalCode.doc)

Historia de Cartones America S.A. [en línea] Santiago de Cali. Disponible en internet en: [http://www.colombiapack.com/came/ca\\_e.htm](http://www.colombiapack.com/came/ca_e.htm)