

**PROYECTO PLAN DE INTERVENCIÓN COMO OPCION DE GRADO  
PAPELES NACIONALES S.A.**

**PRESENTADO A  
DIRECCION DEL PROGRAMA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**



**PRESENTADO POR  
MELISSA ROJAS SOTO**

**PEREIRA  
2020**

Plan de intervención Papeles Nacionales S.A.

**PROYECTO PLAN DE INTERVENCIÓN COMO OPCION DE GRADO**

**PAPELES NACIONALES S.A.**

**Realizado por**

**Melissa Rojas Soto**

**ASESORA**

**EDNA CATALINA OSORIO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL AREA ANDINA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PROYECTO DE GRADO  
PEREIRA  
2020**

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	4
2. Planteamiento del problema.....	5
3. Justificación .....	7
4. Objetivo general.....	9
4.1 objetivos específicos .....	9
5. Marco teórico .....	9
5.1 ventaja competitiva .....	9
5.2 Distribución física internacional .....	13
6. Marco contextual .....	16
7. Marco legal .....	17
8. Metodología de investigación .....	18
8.1 Enfoque de la investigación .....	18
8.2 Nivel de investigación.....	18
8.3 Diseño de la investigación .....	19
9. Análisis de resultados .....	19
9.1 Conclusiones .....	20
9.2 Recomendaciones .....	23
10. Referencias.....	24
11. Bibliografía .....	25

## Tablas

Tabla 1: Tiempo promedio utilizado en puerto sin proyecto Papiro.....	6
Tabla 2: Tipos de operadores logísticos.....	15
Tabla 3: Normatividad en la importación de papel desperdicio .....	17

## Ilustraciones

Ilustración 1: Diamante de Porter .....	10
Ilustración 2: Cadena logística.....	13

## **1. Introducción**

Con la evolución de la administración y el comercio exterior de Colombia desde los años 90 hasta la actualidad, el cuidado de los recursos financieros ha tenido cada vez más relevancia en las organizaciones, ya que con este es el que directamente se realizan todas las actividades dentro y fuera de una compañía. Una de las áreas encargadas de esto es la de comercio exterior, la cual se encarga de la importación de la materia prima necesaria para el desarrollo de la actividad de la compañía cumpliendo con los parámetros ya establecidos en la legislación aduanera.

Con el fin sustentar teóricamente los aportes realizados en este documento, se toman contribuciones de las teorías modernas de la administración; más específicamente de la teoría de la ventaja competitiva; teniendo en cuenta que el objetivo permanente de crecimiento y consolidación de la organización en el mercado, hace que las empresas diseñen estrategias de penetración y/o afianzamiento de su posición frente a sus competidores, la internacionalización es una de esas estrategias que le permiten a la empresa ampliar sus fuentes de ingresos a través del mejoramiento de su competitividad aprovechándose de las ventajas competitivas que pueden ofrecerle el establecimiento de parte o la totalidad de sus operaciones en el exterior o de las tasas de cambio o, incluso, del know how propio de la empresa.

Es por lo anterior que en la empresa Papeles Nacionales S.A en su proceso de comercio exterior nace el “Proyecto Papiro”, el cual tiene por finalidad la reducción de costos logísticos en la importación de Papel desperdicio, provenientes de los Estados Unidos, el cual pretende tener un alcance desde el proceso administrativo de embarque de los materiales desde el exterior, hasta que el producto llega a la planta en Pereira; cabe resaltar, que a dicho proyecto se le realizara un acompañamiento por parte de un estudiante de Administración de Negocios Internacionales de la

Fundación Universitaria del Área Andina como parte de su proyecto de grado, esto con el fin de brindar los conocimientos teóricos y académicos que el “Proyecto Papiro” requiera.

## **2. Planteamiento del problema**

Con el fin de comprender más ampliamente el problema, se hace necesario revisar la manera en la cual se realizaba la importación del Papel desperdicio.

En el primer semestre del año 2019 y los años anteriores, el proceso de importación se realizaba directamente con un operador logístico, el cual se encargaba de solo el transporte internacional desde Estados Unidos hasta Buenaventura; a partir que la mercancía arribaba a puerto Colombiano era directamente Papeles Nacionales S.A en conjunto con la agencia de aduanas los encargados de realizar y gestionar los diferentes tramites en puerto, como lo era el traslado de los contenedores hacia las bodegas de CIAMSA, esto con el fin de que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) realizara la respectiva fumigación de los contenedores por tratarse de desperdicio de papel; sin embargo, antes de la inspección del ente regulador, se debía realizar el repesaje de la mercancía, en donde sí se encontraban diferencias entre la factura comercial y el peso verificado en CIAMSA, se debía modificar los documentos con el fin de cumplir con lo solicitado por el deposito. Posteriormente, una vez realizada la inspección y se obtuviera el certificado ICA, la agencia de aduanas procedía a tramitar la declaración de importación, con el agravante que en ocasiones la selectividad para la inspección de la mercancía por parte de la DIAN resultaba física o documental, lo cual retrasaba aún más el proceso; finalmente, una vez obtenido el levante, se procedía entregar los documentos al transporte para el retiro del puerto y posteriormente descargue en planta de Papeles Nacionales S.A; a continuación, se detallan los tiempos en que incurría la mercancía en puerto.

**Tabla 1: Tiempo promedio utilizado en puerto sin proyecto Papiro**

<b>Proceso</b>	<b>Tiempo promedio (Días)</b>
Traslado mercancía desde puerto hacia bodegas CIAMSA	10 Días
Modificación de los documentos soportes por diferencia en peso	7 Días
Inspección fitosanitaria y emisión del certificado ICA	3 Días
Tramite declaración de importación	2 Días
Proceso de entrega mercancía al transporte	1 Día
Proceso de retiro de puerto	1 Día
<b>Total días utilizados en puerto</b>	<b>24 Días</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en información de Papeles Nacionales,

Contrastando lo anterior, es importante aclarar existen 2 factores claves que hacen que el “Proyecto Papiro” sea de gran importancia. El primero consiste en los costos que se incurren en la devolución del contenedor; como es bien sabido, debido a que estos no son propiedad ni del proveedor ni del comprador sino de la naviera, esta otorga los denominados “Días libres” para la devolución en los patios de contenedores; en este caso, la naviera otorgaba 15 días libres de costos por el uso de los mismos en el territorio aduanero nacional; pasado este tiempo Papeles Nacionales S.A debía pagar por cada día de mora un sobre costo de aproximadamente 200 USD por cada contenedor y, si contrastamos esta información con el cuadro anterior, se puede observar que la compañía siempre incurría en moras de aproximadamente 9 días en cada operación. El segundo factor a tener en cuenta son los días de bodegajes, si bien cada puerto brinda entre 3 y 5 días libres para el no pago de almacenamiento, en el caso de la importación de Papel desperdicio, la compañía debía cancelar entre 19 y 21 días adicionales de almacenamiento en cada operación, lo cual aumentaba en sobremanera los costos logísticos.

Con base en lo expuesto anteriormente, la empresa Papeles Nacionales S.A, comienza a analizar los costos y el tiempo incurrido en las operaciones y encuentra una oportunidad de mejora aprovechando los diferentes prestadores de servicios portuarios; es allí donde nace el “Proyecto Papiro”, un programa creado para buscar la reducción de dichos costos y tiempos en

puerto Colombiano, con el fin de hacer más eficiente el uso de los recursos y acortar el tiempo de trayecto desde el proveedor hasta las bodegas de la compañía.

### **3. Justificación**

Con el fin de sustentar teóricamente a la presente propuesta de intervención, esta toma aportes de las teorías modernas de la administración; más específicamente de la teoría de la ventaja competitiva; en donde la competitividad se puede definir como “la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado tanto local como internacional” (Sánchez, 2002), esta definición se ha convertido en uno de los pilares estrella tanto en Colombia como en el mundo. Su importancia radica en el débil crecimiento económico y la necesidad de convertir a Colombia y a sus organizaciones en entes con ingresos altos. La competitividad de un país se apalanca en sus múltiples diferencias y aportes regionales; los departamentos, apalancados por el sector privado, se han venido desarrollando a ritmos muy diferentes, logrando algunos aumentar su prosperidad económica y bienestar social, mientras otros se han mantenido rezagados.

Las grandes desigualdades regionales tanto en bienestar como en infraestructura hacen que estos factores sean más decisivos, determinando las principales ventajas competitivas de las regiones en condiciones de vida y la conectividad estratégica. Esto se relaciona con que en las regiones, las políticas no están siempre alineadas con una visión conjunta en materia de competitividad, faltando apoyo y vigilancia para que las acciones regionales se cumplan.

No basta con fomentar la competitividad o hablar de ella en cada escenario por ser un tema de “moda” o mediático el cual se trata a nivel mundial y para el cual existen varias mediciones, es importante involucrar tanto el sector público como el privado, en donde ambos puedan trabajar en el financiamiento como en la implementación de acciones, con el fin de que Colombia y sus

diferentes productos y empresas puedan competir tanto en el mercado doméstico como exterior; contribuyendo a mejores oportunidades de vida a sus ciudadanos.

Por otro lado, se puede hablar de la estrategia competitiva, la cual según Michael Porter (1991) establece: “Una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p.19). Partiendo de lo anterior, se puede deducir que es importante que las organizaciones posean y desarrollen sus propias estrategias competitivas con base al ambiente en que se desenvuelven, esto con el fin de sobresalir en el mercado y tener un crecimiento y desarrollo económico; sin embargo, primero, se debe diferenciar entre el concepto de efectividad operacional y estrategia; la primera, según Porter (1996) se basa en “desempeñar actividades similares a la competencia pero de mejor forma, e incluye la efectividad pero no se limita a ésta”; es decir, en este contexto se enmarcan las tendencias administrativas planteadas; por otro lado, la estrategia tiene como componente diferenciador el “desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma”; partiendo de lo anterior, se puede deducir que es importante que las organizaciones posean y desarrollen sus propias estrategias competitivas con base en el ambiente en que se desenvuelven, esto con el fin de sobresalir en el mercado y tener un crecimiento y desarrollo económico.

Teniendo en cuenta lo anterior, Papeles Nacionales S.A busca tener una eficiencia operativa, mejorando sus tiempos en puerto y reduciendo sus costos logísticos y, al mismo tiempo busca una estrategia, aprovechando el reconocimiento que tiene la compañía en el mercado y el gran volumen de contenedores que moviliza en el año; logrando esto a través de la mejora de los procesos en su área de comercio exterior.



## **4. Objetivo general**

Formular un plan de acción para reducir los costos logísticos y tiempos en puerto Colombiano en la importación de Papel desperdicio.

### **4.1 objetivos específicos**

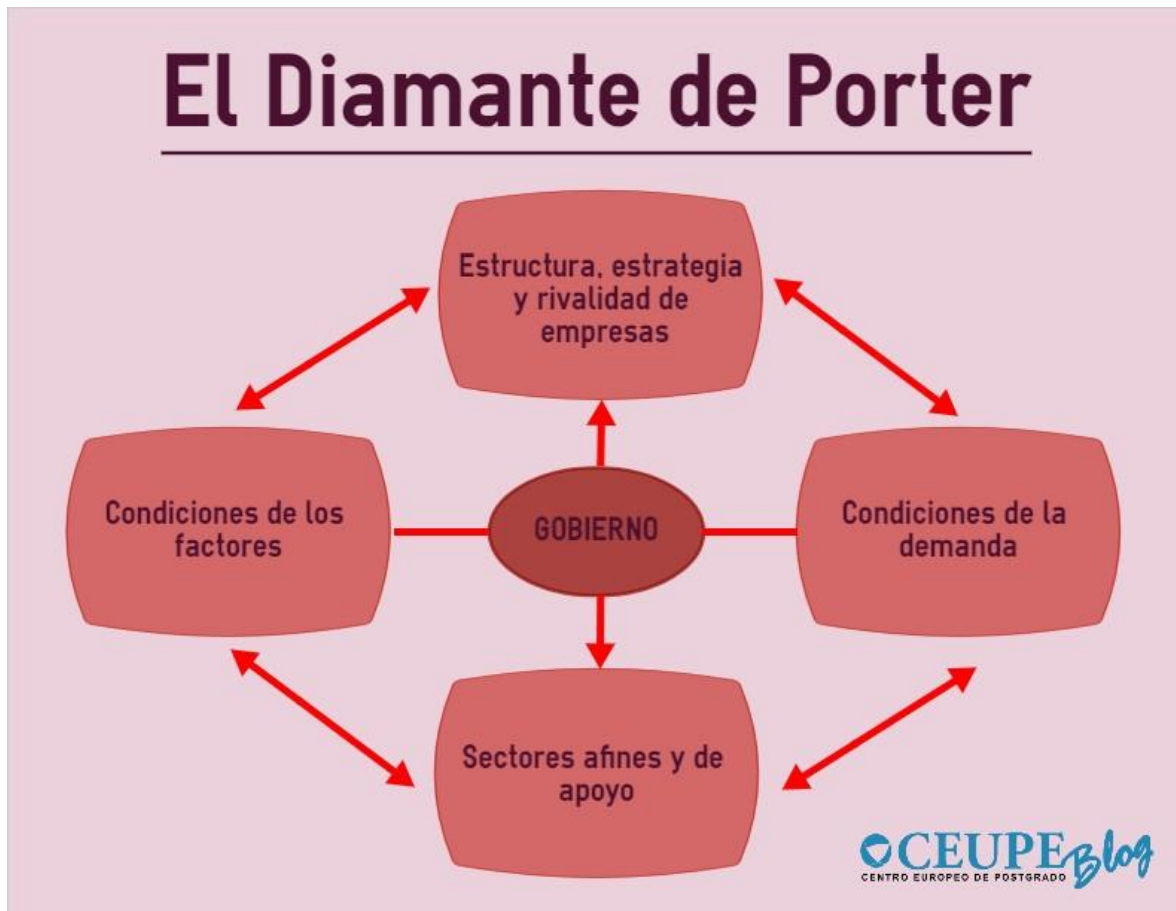
- Identificar los procesos administrativos de la empresa Papeles Nacionales S.A que interfieren en el proceso logístico desde puerto Colombiano.
- Determinar el impacto de los procesos administrativos de la empresa Papeles Nacionales S.A sobre los costos y tiempos de la mercancía desde puerto Colombiano.
- Elaborar un plan de acción para mejorar los procesos administrativos que impactan los costos y tiempos logísticos desde puerto Colombiano.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 ventaja competitiva**

Según Michael Porter (1991) la de ventaja competitiva se puede definir como: “Una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p.19) con base en esta definición Porter plantea en una figura de diamante las fuerzas que existen en un mercado:

### Ilustración 1: *Diamante de Porter*



Fuente: CEUPE (Centro europeo de postgrado)

El diamante propone 5 fuerzas, 2 internas (depende de cada compañía), 2 externas (depende del mercado) y 1 que afecta las demás (gobierno); A continuación, se explicara cada fuerza y cómo influye en las organizaciones.

#### **Factores internos:**

- **Condiciones de los factores**

Las empresas deben recurrir a una serie de insumos, los cuales entre más especializados sean, se aumentará más la productividad, estos son los activos tangibles, la infraestructura, la información, el sistema legal y los Institutos de investigación y universidades.

- **Sectores afines y de apoyo**

Las organizaciones deben procurar por la unión a un clúster para obtener de primera mano Bienes especializados de alta calidad, Bienes/insumos a menores costos, Facilita la comunicación, Permite obtener servicios de apoyo y ayuda; estos clústeres pueden ser de tipo horizontal los cuales son la interacción de empresas de un mismo sector como también clúster de tipo vertical, los cuales procuran por una interacción de las empresas en una cadena de suministro. Entre las ventajas de pertenecer a estos se encuentran el aumento de la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen, mejoran la capacidad de innovación de empresas o industrias y estimulan la formación de nuevas empresas que amplían y profundizan las ventajas aportadas por el clúster.

**Factores externos:**

- **Estrategia y rivalidad**

Esta categoría comprende la rivalidad de la competencia local, las regulaciones, los incentivos brindados por el gobierno y la normatividad. Se debe tener en cuenta que cuando no hay competencia local se traduce en baja productividad, ya que la única competencia son las importaciones y las empresas locales con productos similares, es por esto que el gobierno debe procurar por aumentar la rivalidad local para promover la eficiencia de manufactura, altos salarios, el aumento de la calidad del trabajo, el mejoramiento de los productos, la innovación y una alta inversión.

- **Condiciones de la demanda**

Este factor alienta a las empresas a mejorar cada vez más sus procesos internos, ya que si hay una demanda exigente, los consumidores elegirán aquella organización con un factor diferenciador; por el contrario, si la demanda de los consumidores es de bajo nivel, las organizaciones no serán competitivas.

**Factor interdisciplinario:**

- **Gobierno**

El gobierno hace referencia al conjunto de leyes y decisiones gubernamentales que pueden influenciar positiva o negativamente sobre los 4 factores del diamante de Porter; entre los factores que influyen el mercado se encuentran la estabilidad macroeconómica y política, el Sistema tributario, políticas del mercado laboral la cual afecta directamente la fuerza y calidad del trabajo; las reglas de la propiedad intelectual, políticas antimonopolio, políticas de comercio e inversión extranjera y las políticas de conexión de licencias.

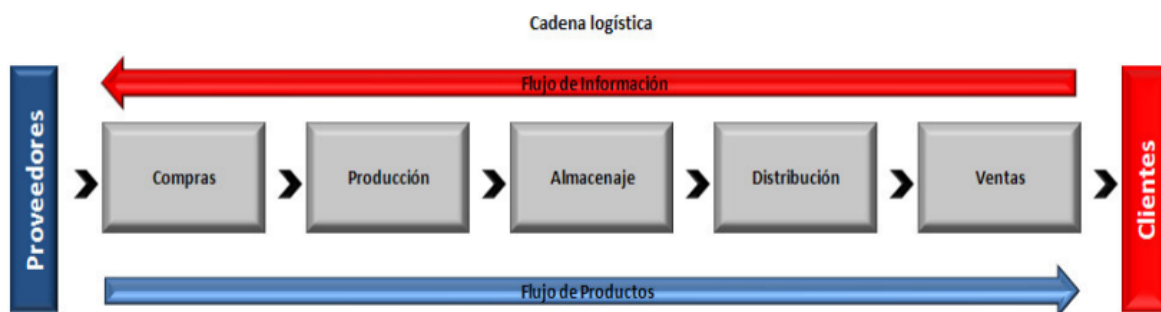
Todas las anteriores fuerzan influyen en la definición de una ventaja competitiva en cada organización y, es a partir de estas fuerzas que la empresa Papeles Nacionales S.A crea el “proyecto papiro” con el fin de reducir sus costos logísticos y tiempos en puerto Colombiano en la importación de Papel desperdicio.

## 5.2 Distribución física internacional

Para comprender que es la distribución física internacional, primero se debe revisar concepto del comercio internacional, en el cual se define como comercio según el diccionario de Oxford a “Realizar operaciones de compra, venta o intercambio de productos con la intención de obtener un beneficio”; además, se entiende por internacional según el mismo diccionario “Que pone en relación dos o más naciones o estados, o que se establece o se realiza entre ellos”; extrapolando esta definición a las organizaciones, se podría decir entonces que el comercio internacional es el conjunto de intercambios comerciales de bienes y servicios que efectúan compañías de diferentes naciones facilitando así la circulación de riqueza entre países; dicho comercio brinda ventajas como la mejora de la competitividad, ya que se aprovechan las oportunidades de cada país; es generadora de empleo al mover industrias entre los países, se atraen nuevos inversores, existe mayor eficiencia y mayores beneficios al expandir el mercado.

El comercio internacional comprende diferentes etapas, entre ellas la cadena logística, la cual se divide en procesos menores como el de compras, producción de los bienes, el almacenaje de los productos, la distribución desde el país de origen hasta el país de destino y finalmente la venta de los productos; a continuación, se ilustra la cadena de logística de una organización convencional.

### Ilustración 2: Cadena logística



Fuente: Agente aduanal Grupo Beristain

Teniendo en cuenta lo anterior y la naturaleza del “Proyecto Papiro”, el cual tiene como finalidad la reducción de los costos logísticos, este documento de todas las etapas de la cadena de suministro analizara en específico la etapa de distribución o también conocida como distribución física internacional, la cual Barbá (2012) define como:

Es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de la planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos. (p.2)

Entre los costos que conlleva la distribución física internacional (DFI) se encuentran el uso de instalaciones portuarias y aeroportuarias, bodegajes, movimiento de contenedores para inspección, cargue, descargue, pesaje y cubicaje, fumigación, consecución de flete internacional, combustible, consecución de seguro internacional, documentos de transporte, Vaciado/llenado, entre otros. Estos deberán ser negociados previamente entre las empresas con el fin de definir el responsable de cada costo.

Con el fin de reducir la carga administrativa y los costos asociados a las actividades del comercio internacional, las empresas pueden optar por tercerizar estos servicios, este proceso es conocido como outsourcing logístico y está compuesto por diferentes operadores, en los cuales a mayor rango, mas es la cantidad de servicios que pueden ser tercerizados; a continuación se presentan los diferentes operadores logísticos y sus características:

**Tabla 2: Tipos de operadores logísticos**

<b>Operador logístico</b>	<b>Características</b>
<b>1PL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es aquel que ejecuta una actividad logística</li> <li>- Es la parte más pequeña de la cadena logística</li> <li>- Es contratado por un gestor que coordina diversas partes de la cadena logística, Normalmente un 2PL.</li> </ul>
<b>2PL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son empresas que coordinan una actividad o proceso en una cadena logística.</li> <li>- Coordina el funcionamiento de varios 1PL</li> </ul>
<b>3PL</b>	Compañía dedicada a proveer diferentes servicios logísticos a sus clientes tales como Transporte, Almacenaje, Empaque, etc. Utilizan principalmente activos y recursos que pueden ser propios o no (acuerdos con especialistas)
<b>LLP</b>	<p>El Lead Logistics Provider (LLP) o Proveedor logístico integral suma al concepto de operador logístico algunos servicios de valor agregado como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de subcontratistas en la cadena de suministro (búsqueda, contratación, integración)</li> <li>- Único responsable</li> <li>- Utiliza recursos e infraestructura propia, así como subcontrataciones.</li> </ul>
<b>4PL</b>	<p>Compañía que se dedica a la gestión y la administración de responsabilidades de todos los servicios logísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y administración de la cadena de suministro</li> <li>- Contratación de servicios logísticos</li> <li>- Gestión de pedidos, abastecimiento, planificación de plantas, etc.</li> <li>- Utilizan herramientas tecnológicas avanzadas, generalmente no disponen de muchos activos en la cadena de suministro.</li> </ul>
<b>5PL</b>	<p>Operador altamente especializado en el negocio/industria del cliente ya que debe tomar decisiones sobre proveedores (sourcing points), vías de transporte, materiales/productos alternativos, costos logísticos, etc. y entregar las mejores alternativas en cuanto a costo, lead times y calidad a su cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autónomo en la toma de decisiones</li> <li>- Brinda servicios de Post Venta o Logística de Reversa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en información de la empresa Global Transport and Logistics

Como ventajas del outsourcing logístico se pueden encontrar que hay costos fijos más bajos al entregar los procesos a empresas altamente especializadas en estos servicios, Alta flexibilidad en los canales, ya que se pueden utilizar las alianzas de estos operadores para cambiar la forma en la que se distribuyen los productos, se crea la Integración de actividades esenciales y se crean

sinergias entre operaciones de diferentes clientes, creando así economías de escala y, finalmente se reducen los esfuerzos administrativos, lo que permite una mayor concentración de las compañías en su misión; es decir, en aquello para lo cual fueron creadas.

Finalmente, se encuentra algunas desventajas como: muchas empresas de Outsourcing no están lo suficientemente capacitadas para ejecutar las funciones que se les delega; en caso de que la empresa subcontratada no lleve a cabo bien la tarea encomendada se puede ver afectada alguna de las tres áreas principales de la empresa: operacional, administrativa y financiera; en algunos casos se pierde el contacto directo con el cliente y se corre el riesgo del robo de información delicada de la compañía; es por lo anterior que las organizaciones deben ser cuidadosas al momento de externalizar sus procesos.

## **6. Marco contextual**

La empresa Papeles Nacionales S.A en su proceso de comercio exterior nació el "Proyecto Papiro" como respuesta a los contratiempos y extra costos incurridos en los puertos de Buenaventura en la importación de papel de desperdicio, los cuales hacían que las importaciones que normalmente podrían tardar 1 semana, se extendieran a aproximadamente 24 días, lo que provocaba que la organización debía planificar con mayor antelación sus importaciones y disponer de mayores recursos financieros para apalancar los sobrecostos portuarios, quitándole así competitividad a la organización; es por esto que el proyecto Papiro tiene como objetivo reducir los costos logísticos en la importación de residuos de papel, desde los Estados Unidos y, busca tener un alcance desde el proceso administrativo de envío de la materiales del exterior, hasta que el producto llegue a la planta en Pereira; para esto se deben identificar los procesos administrativos de la empresa que interfieren en el proceso logístico en puerto Colombiano; así mismo, se debe determinar de qué manera impactan dichos procesos sobre los costos y tiempos



de la mercancía en puerto; y por último, se debe elaborar un plan de acción para el mejoramiento de las áreas que interfieran en el proceso.

## 7. Marco legal

**Tabla 3: Normatividad en la importación de papel desperdicio**

NORMATIVIDAD	AMBITO DE APLICACIÓN
<b>LEY 7 DE 1991</b>	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica.
<b>LEY 9 DE 1991</b>	Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales de divisas y se adoptan medidas complementarias.
<b>LEY 1609 DE 2013</b>	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al Régimen de Aduanas.
<b>RESOLUCION 57 DE 2015</b>	Por la cual se señalan las descripciones mínimas de las mercancías objeto de importación.
<b>DECRETO 2153 DE 2016</b>	Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas.
<b>CIRCULAR REGLAMENTARIA EXTERNA – DCIN - 83</b>	Procedimientos Aplicables a las Operaciones de Cambio, obligaciones de los residentes y no residentes, de los Intermediarios del mercado cambiario (IMC) y se dictan disposiciones en materia de las declaraciones de cambio.
<b>RESOLUCION EXTERNA 1 DE 2018 REGIMEN CAMBIARIO</b>	Por la cual se compendia y modifica el régimen de cambios internacionales.

<b>DECRETO 1165 DEL 2019</b>	Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013.
<b>RESOLUCION 46 DE 2019</b>	Por la cual se reglamenta el Decreto 1165 del 2 de julio de 2019.
<b>DECISION 515 DE 2002 CAN</b>	Por el cual se establece el marco jurídico andino para la adopción de medidas sanitarias y fitosanitarias de aplicación al comercio intrasubregional y con terceros países de plantas, productos vegetales, artículos reglamentados, animales y sus productos.
<b>RESOLUCIÓN 1008 DE 2006</b>	Adopción de categorías de riesgo fitosanitario para el comercio intrasubregional y con terceros países de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados.

Fuente: Elaboración propia

## **8. Metodología de investigación**

### **8.1 Enfoque de la investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que utilizará como técnica para la obtención de información las estadísticas e informes de los costos y tiempos en que incurre la importación del desperdicio de papel en puerto de Buenaventura con el fin de tabular la información de manera matemática. (Tomado de Hernandez, Fernández & Baptista, 2010, p.10)

### **8.2 Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es de tipo descriptivo, ya que busca la identificación y descripción del actual proceso de importación del papel de desperdicio de la empresa Papeles Nacionales S.A, ayudando esto a comprender el impacto que las áreas administrativas están teniendo en la importación del material, con lo que se hace posible la generación de estrategias para mejorar las áreas involucradas (Tomado de Hernandez, Fernández & Baptista, 2010, p.86)

### **8.3 Diseño de la investigación**

El diseño para la presente investigación es de tipo no experimental, ya que el investigador se centra en la observación y en la descripción a través de la recolección de datos tomados directamente en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, debido a que estas son manipuladas por la empresa misma; por otro lado, la medición será transversal, ya que se toman los datos de la empresa Papeles nacionales S.A en un momento dado y no el cambio o evolución a través del tiempo, lo cual hace a esta investigación de tipo prospectiva. (Kerlinger & Lee, 2002, p.504)

### **8.4 Población y muestra**

Teniendo en cuenta que el presente proyecto se trata de la generación de un plan de acción, la población objeto de estudio es la empresa Papeles Nacionales S.A, más específicamente las áreas involucradas en el proceso logístico como lo son Comercial, logística y producción, compras, comercio exterior, financiera y Materia prima.

## **9. Análisis de resultados**

### **9.1 Resultados y análisis de los datos**

En primer lugar, para comenzar con el análisis se debía determinar cuáles áreas estaban involucradas en la importación de papel de desperdicio en donde de las 10 áreas que posee la compañía en este proceso, están involucradas 6, las cuales hacen parte y están bajo el control de Papeles Nacionales (Comercial, logística y producción, compras, comercio exterior, financiera y Materia prima) y también se identificó que actores externos a la compañía afectaban el proceso, en donde se identificaron 4 proveedores (Operador logístico, proveedor en el exterior, agencia de aduanas y transportadora).

En el siguiente paso para el análisis de datos, de las 10 áreas identificadas (6 internas en Papeles Nacionales y 4 proveedores), se procedió a enlistar todos los procesos que hacia cada una de estas en la importación de papel de desperdicio y de cómo la materialización de un riesgo o un no cumplimiento de estas funciones afectaba los tiempos (Riesgo 1), costos (Riesgo 2) o ambos aspectos (Riesgo 3) de la cadena logística.

Finalmente, para la determinación de los rangos de riesgo en el proceso de importación de papel de desperdicio, se tomaron los valores techo y piso obtenidos en el promedio, esto con el fin de identificar cuáles son las áreas que mas pueden afectar la operación de importación en caso de que un riesgo se materialice; por otro lado, estos rangos se dividieron en 3, Riesgo alto, medio y bajo, cada uno con una diferencia de 3 puntos entre sí, esto con el fin de que la distribución fuera equitativa.

## **9.2 Conclusiones**

Para dar respuesta al primer objetivo específico, el cual es identificar los procesos administrativos de la empresa Papeles Nacionales S.A que interfieren en el proceso logístico desde que la mercancía se encuentra en puerto Colombiano y el riesgo que estos representan en la afectación de los tiempos y costos en la importación de papel de desperdicio, se concluye entonces que en el proceso están involucradas 10 áreas diferentes, de las cuales 6 hacen parte y están bajo el control de Papeles Nacionales (Comercial, logística y producción, compras, comercio exterior, financiera y Materia prima) y las 4 restantes son proveedores externos a la compañía. (Operador logístico, proveedor en el exterior, agencia de aduanas y transportadora).

Por otro lado, con el objetivo específico numero dos se buscaba determinar el impacto de los procesos administrativos de la empresa Papeles Nacionales S.A sobre los costos y tiempos de la mercancía desde puerto Colombiano; para esto se realizó una matriz de riesgo en la cual se

identificaban las consecuencias y su impacto sobre los costos y tiempos, dándole una calificación de riesgo 1 si el impacto era solo en tiempos extras, riesgo 2 si implicaba un extra costo y riesgo 3 si el no cumplimiento involucraba tanto costos como tiempos extras para la organización y, esto fue lo encontrado:

<b>CLASIFICACION RIESGO POR PROCESO</b>	
<b>RIESGO</b>	<b>RANGO</b>
<b>ALTO</b>	<b>6 - 9</b>
<b>MEDIO</b>	<b>3 - 5,9</b>
<b>BAJO</b>	<b>0 - 2,9</b>

RESUMEN DEL RIESGO					
PROCESO	RIESGO	CANTIDAD	PONDERACIÓN	PROMEDIO	RIESGO
COMERCIAL	1	0	0	4,3	MEDIO
	2	2	4		
	3	3	9		
LOGISTICA Y PRODUCCION	1	2	2	5,0	MEDIO
	2	2	4		
	3	3	9		
COMPRAS	1	0	0	1,0	BAJO
	2	0	0		
	3	1	3		
OPERADOR LOGISTICO	1	1	1	9,0	ALTO
	2	1	2		
	3	8	24		
COMERCIO EXTERIOR	1	1	1	6,0	ALTO
	2	1	2		
	3	5	15		
PROVEEDOR	1	0	0	2,0	BAJO
	2	0	0		
	3	2	6		
FINANCIERA	1	0	0	3,0	MEDIO
	2	0	0		
	3	3	9		
AGENCIA DE ADUANAS	1	0	0	3,0	MEDIO
	2	0	0		
	3	3	9		
MATERIA PRIMA	1	1	1	3,7	MEDIO
	2	2	4		
	3	2	6		
TRANSPORTADOR	1	3	3	6,7	ALTO
	2	1	2		
	3	5	15		

Con base en la tabla anterior, se puede decir entonces que las áreas con un impacto alto en el proceso logístico de importación son el operador logístico, el área de comercio exterior y la transportadora, que son los principales actores en el comercio internacional de mercancías; por otra parte, con un riesgo medio se encuentra el área comercial, logística y producción, financiera, la agencia de aduanas y el área de materia prima, estas en su generalidad son áreas que apoyan a los procesos principales y se encargan de la gestión antes de que la mercancía llegue al puerto

colombiano y cuando llega la mercancía a la bodega; por último, las áreas con un menor impacto en el proceso de importación son el proveedor y compras, ya que su gestión solo se da 1 vez al principio del proceso de compra.

Para dar conclusión al tercer objetivo específico, el cual era elaborar un plan de acción para mejorar los procesos administrativos que impactan los costos y tiempos logísticos desde puerto colombiano, se realizó una matriz de riesgos con su respectivo plan de acción para mitigar dichos riesgos y evitar así que se materialicen; esta matriz se podrá encontrar en el documento de Excel adjunto por tratarse de un material muy extenso.

Finalmente, se da por concluido el objetivo general, el cual consistía en formular un plan de acción para reducir los costos logísticos y tiempos en puerto Colombiano en la importación de Papel desperdicio, se da cumplimiento a través del archivo de Excel adjunto al trabajo, en donde se proponen acciones para evitar la materialización de los riesgos identificados.

### **9.3 Recomendaciones**

Con base en los hallazgos encontrados, se recomienda estudiar, socializar y poner en marcha este plan de acción en la mayor brevedad posible, ya que mejorara y blindara a la organización de pagar extra costos o incurrir en tiempos extras en el proceso de importación de la mercancía; así mismo, ayuda a que las diferentes áreas tengan mas documentados sus procesos para llevar una mejor trazabilidad en caso de la materialización de un error en la importación de la mercancía.

Por otro lado, este estudio deja abierta la posibilidad para que futuras investigaciones hagan seguimiento al cumplimiento de dicho plan y se evidencie su impacto real sobre los costos, gastos y tiempos de la organización en el proceso de importación de papel de desperdicio; así como su mejora o implementación en otras compañías.

## 10. Referencias

Barbá, A. (2012). *Logística y distribución física internacional*. Recuperado de:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57831814/Transporte\\_Logisitca\\_Y\\_Distribucion\\_Internacional.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLOGISTICA\\_Y\\_DISTRIBUCION\\_FISICA\\_INTERNACION.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200304%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20200304T195902Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=179800197cc0e4e5ee4fd795c3eddf3ae3b64ef9f4f461ffa088a4c3824bb126](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57831814/Transporte_Logisitca_Y_Distribucion_Internacional.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLOGISTICA_Y_DISTRIBUCION_FISICA_INTERNACION.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200304%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200304T195902Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=179800197cc0e4e5ee4fd795c3eddf3ae3b64ef9f4f461ffa088a4c3824bb126)

Diccionario web de Oxford. *Definición de comerciar*. Recuperado de:  
<https://www.lexico.com/es/definicion/comerciar>

Diccionario web de Oxford. *Definición de internacional*. Recuperado de:  
<https://www.lexico.com/es/definicion/internacional>

Porter, M., E. (1991). *Ventaja Competitiva (Competitive Advantage)* Buenos Aires, Argentina; Rey Argentina S.A

Porter, M.E (1996). *¿Qué es estrategia?*, Recuperado de:  
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Sánchez, A. (2002). *Competitividad y sus referentes teóricos*.

Hernandez, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill.



## **11. Bibliografía**

Redondo, M., Ramos, H., y Díaz. C. (2017). *Factores del crecimiento económico*. Pereira, Colombia: Universidad Libre Seccional Pereira.