

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Master MBA en Administración de Empresas

Creación de una empresa en España para exportar
cartón hacia Colombia

Autor:

Ancizar Armando Mazo Rodríguez

Johanna Marcela Pérez Acosta

Tutor:

Dr. Nicolás González Gallego

Dra. María Mercedes Carmona

Murcia, 06 de junio de 2021

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Master MBA en Administración de Empresas

Creación de una empresa en España para exportar
cartón hacia Colombia

Autor:

Ancizar Armando Mazo Rodríguez

Johanna Marcela Pérez Acosta

Tutor:

Dr. Nicolás González Gallego

Dra. María Mercedes Carmona

Murcia, 06 de junio de 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	16
2. METODOLOGÍA	18
3. DESCRIPCIÓN PROYECTO EMPRESA	20
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
3.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO	20
3.2.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR	20
3.2.2 DEFINICIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA EXPORTACIÓN	21
3.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	21
3.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES	22
3.3.1 MISIÓN	22
3.3.2 VISIÓN	22
3.3.3 VALORES	22
3.4 PROMOTORES	22
3.4.1 PERFILES PROFESIONALES Y EXPERIENCIA	22
3.4.1.1 <i>PROMOTOR JOHANNA MARCELA PÉREZ ACOSTA</i>	22
3.4.1.2 <i>PROMOTOR ANCIZAR ARMANDO MAZO RODRÍGUEZ</i>	23
3.5 FORMA JURÍDICA	23
3.5.1 REQUISITOS JURÍDICOS Y LEGALES	23
3.5.2 REQUISITOS PARA EXPORTAR DE ESPAÑA A COLOMBIA	26
3.5.2.1 <i>TRÁMITES ADUANEROS Y TRIBUTARIOS</i>	26
3.5.2.2 <i>DOCUMENTOS COMERCIALES</i>	27
3.5.2.3 <i>DOCUMENTOS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS</i>	27
4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	29
4.1 ESTRUCTURA DE MERCADO Y NÚMERO DE EMPRESAS EN EL SECTOR	29
4.2 BENEFICIOS DEL SECTOR ECONÓMICO	30
4.3 EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN FORMA VERTICAL	31
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	34

5.1 ENTORNO MACROECONÓMICO	34
5.1.1 FACTORES ECONÓMICOS	34
5.1.1.1 PIB Y SU VARIACIÓN	34
5.1.1.2 NIVEL DE PRECIOS E INFLACIÓN.....	36
5.1.1.3 TASA DE ACTIVIDAD Y TASA DE DESEMPLEO.....	38
5.1.1.4 ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS	40
5.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	40
5.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES	43
5.1.3.1 COMERCIO ELECTRÓNICO	43
5.1.3.2 BIG DATA Y SENSORES INTELIGENTES.....	43
5.1.3.3 ALIGERAMIENTO	44
5.1.3.4 RECICLABILIDAD.....	44
5.2 ENTORNO MICROECONÓMICO	46
5.2.1 FUERZAS DE PORTER	46
5.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA DIRECTA	49
5.2.3 ANÁLISIS DAFO	51
6. PLAN DE MARKETING	56
6.1 PRODUCTO	56
6.2 PRECIO	59
6.3 DISTRIBUCIÓN	60
6.4 COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD	61
7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS	65
7.1 ORGANIGRAMA.....	65
7.2 DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	65
7.2.1 JUNTA SOCIOS	65
7.2.2 ADMINISTRADOR	65
7.2.3 JEFATURAS	66
7.2.3.1 JEFE COMERCIAL Y OPERATIVO.....	66
7.2.3.2 JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.....	66

7.2.3.3 JEFE DE LOGÍSTICA.....	66
7.2.4 KAM (KEY ACCOUNT MANAGER)	66
7.2.5 CONTADOR.....	66
7.2.6 GESTORES.....	67
7.2.6.1 GESTOR SERVICIO POST VENTA	67
7.2.6.2 GESTOR ADMINISTRATIVO	67
7.2.6.3 OPERARIO DE BODEGA.....	67
7.2.7 AGENTES EXTERNOS	67
7.2.7.1 AUDITORIA Y/O REVISORIA FISCAL.....	67
7.2.7.2 AGENTE DE VENTAS EN COLOMBIA.....	67
7.3 SALARIOS.....	68
8. VIABILIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA	70
8.1 INVERSIÓN INICIAL.....	70
8.2 FINANCIACIÓN	71
8.3 PREVISIÓN INGRESOS Y GASTOS	72
8.4 CUENTA DE RESULTADOS.....	75
8.5 PROYECCIÓN BALANCE GENERAL.....	76
8.6 SELECCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN	77
8.7 INDICADORES DE LIQUIDEZ, SOLVENCIA Y RENTABILIDAD.....	79
9. CONCLUSIONES	83
10. BIBLIOGRAFÍA	85
11. ANEXOS	89

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDI: Asociación Nacional de Industriales

ANDIGRAF: Asociación Nacional de Industriales y Distribuidores para la industria Gráfica

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

IPC: Índice de Precios al Consumidor

MINTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

PIB: Producto Interno Bruto

IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas

RAE: Real Academia Española

ROI: Registro de Operadores Intracomunitarios

DUA: Documento Único Aduanero

USA: United States of America

TLC: Tratado de Libre Comercio

APPRI: Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

NIF: Número de identificación fiscal

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PIB real y su variación	34
TABLA 2. Inflación	36
TABLA 3. Nivel de precios	36
TABLA 4. Ranking 10 principales competidores	38
TABLA 5. PIB real y su variación	50
TABLA 6. Precio venta 2021	60
TABLA 7. Calendario marketing.....	63
TABLA 8. Salarios y honorarios	68
TABLA 9. Inversión inicial	70
TABLA 10. Plan de financiamiento.....	71
TABLA 11. Crédito con tercero	71
TABLA 12. Amortización del activo.....	73
TABLA 13. Provisión ingresos	73
TABLA 14. Provisión de gastos	74
TABLA 15. Cuenta de resultados	75
TABLA 16. Balance General proyectado.....	76
TABLA 17. VAN y TIR del proyecto	77
TABLA 18. Flujo de caja	78
TABLA 19. Indicadores financieros	80
TABLA 20. Rentabilidad económica y financiera de la inversión	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PIB real y su variación	34
GRÁFICO 2. IPC e inflación	36
GRÁFICO 3. Tasa de actividad y desempleo.....	38

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. Requisitos jurídicos y legales para constituir una empresa en España	24
ILUSTRACIÓN 2. Uso y destino del papel y cartón.	30
ILUSTRACIÓN 3. Fuerzas de Porter	47
ILUSTRACIÓN 4. Perfil estratégico del sector de cartón corrugado en rollos	49
ILUSTRACIÓN 5. Matriz DOFA	52
ILUSTRACIÓN 6. Definición cartón corrugado	56
ILUSTRACIÓN 7. Organigrama	65

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Principales proveedores internacionales de Colombia basado en el valor de las importaciones FOB 2018-2019	88
ANEXO 2. Aporte de importaciones de papel y cartón desde España a Colombia	88
ANEXO 3. Tabla de los principales productos importados por Colombia	89
ANEXO 4. Tabla de los principales productos exportados por España	90

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a nuestro tutor de Trabajo Fin de Master el Dr. D. Nicolás Gonzalvéz Gallego, quien nos ha brindado su acompañamiento constante y nos ha guiado de manera extraordinaria desde el conocimiento adquirido con su gran experiencia, así mismo, agradecemos a la Dra. Ma. Mercedes Carmona quien nos guio en la etapa final del TFM.

Igualmente, agradecemos a todos los profesores que tuvimos a lo largo del presente MBA quienes además de compartir su conocimiento, siempre estuvieron atentos a resolver nuestras dudas y a escuchar nuestras opiniones.

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de creación de una nueva empresa implica la realización de un análisis sistemático e integral de los diferentes factores jurídicos, socioeconómicos, humanos, técnicos, financieros y de mercado, para definir su viabilidad y para trazar una hoja de ruta estratégica que le permita lograr una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado objetivo.

Teniendo en cuenta esto, se seleccionó como caso de estudio la creación de una nueva empresa, para aplicar los conocimientos y herramientas obtenidos durante el estudio de la maestría en administración de empresas (MBA) de la Universidad Católica de Murcia.

La selección del producto, modelo de negocio y mercado objetivo se realizó basado en el conocimiento del mercado colombiano, país natal de los investigadores, teniendo en cuenta la balanza comercial entre España y Colombia y las tendencias del mercado, se encontró que el sector de papel y cartón está en una etapa de pleno crecimiento para aplicaciones de empaque, embalaje y el sector logístico, impulsado por el aumento en el comercio electrónico generado desde 2020 por la Pandemia de COVID 19.

De acuerdo con lo anterior, se definió para el desarrollo de este trabajo realizar el análisis de factibilidad, entorno y mercado, junto con el diseño organizacional y modelo de negocio requeridos para la creación en España de una compañía de responsabilidad limitada, para la comercialización de cartón corrugado, adquirido en España para exportar hacia Colombia, utilizando un representante comercial con amplio conocimiento del mercado nacional y experiencia en el sector de empaque y embalaje.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente TFM se utiliza la metodología de la investigación para encontrar los datos que soporten el proceso de análisis y estudio para determinar la viabilidad de crear una empresa que exporte cartón corrugado de España a Colombia.

Esta metodología de investigación incluye tanto métodos cualitativos como cuantitativos, dado que en un principio se estudia el ámbito jurídico, el entorno político y socio-económico y la posición competitiva en el sector, para posteriormente realizar el análisis financiero, micro y macroeconómicos del proyecto.

Se utilizan como fuente de información las diferentes bases de datos estadísticas, publicaciones académicas e información industrial, comercial y financiera del sector del cartón corrugado tanto en España como en Colombia; así mismo, como parte de la metodología se utilizarán los conocimientos aprendidos a lo largo del MBA.

Inicialmente se explica la naturaleza del proyecto de creación de empresa, posteriormente se analiza la situación actual del sector económico al que pertenece la empresa, así como su entorno, posteriormente se elabora el plan de marketing y la estructura organizativa planteada para el presente proyecto, por último, se realizan las proyecciones financieras para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Una vez culminada la metodología anteriormente descrita, se tendrá la capacidad de obtener las conclusiones del proyecto.

Esta metodología resulta relevante no solamente para llevar a cabo el desarrollo del presente TFM, sino también para utilizarlo en casos reales donde se desee realizar la creación de una empresa, estableciendo la viabilidad del proyecto.

3. DESCRIPCIÓN PROYECTO EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se planteo como caso de estudio la constitución de una empresa de sociedad limitada en España, con el objetivo de comercializar cartón corrugado en rollos y sus materiales constituyentes, enfocándose en la exportación de dichos productos hacia Colombia y buscando posicionarse en este mercado por medio de un representante de amplia experiencia en el país, destacándose por la consistencia en la calidad de sus productos, el servicio al cliente y postventa, mediante un acompañamiento permanente a los clientes para lograr la satisfacción oportuna de sus necesidades y su fidelización.

3.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO

3.2.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR

El producto a exportar es cartón corrugado, la RAE define el cartón como “materia formada por la superposición de hojas de pasta de papel adheridas unas a otras con la humedad por compresión y secadas después por evaporación, con lo que adquiere cierta dureza” (RAE, 2019). Este es muy atractivo para la industria del empaque y embalaje por su bajo precio, alta resistencia, rigidez y capacidad de protección.

El cartón corrugado es una estructura formada por una lámina de papel ondulado (Flauta), reforzado externamente por una o varias capas de papel (liners o tapas) pegadas con adhesivo en las crestas de la onda. Es un material liviano, cuya resistencia se basa en el aporte de estas tres láminas de papel. Su gramaje varía normalmente entre 225g/m² a 600g/m².

3.2.2 DEFINICIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA EXPORTACIÓN

De acuerdo con los datos del DANE, España ocupó en 2019 el 9º puesto como proveedor internacional de Colombia (Departamento Nacional de Estadística-Colombia, 2020), con un valor total de importaciones de novecientos setenta y un millones de dólares (USD 971.000.000) precio FOB, lo cual corresponde al 1.9% del total de las importaciones del país.

Los principales proveedores internacionales de Colombia se detallan en el anexo 1, así mismo, el aporte de importaciones de papel y cartón desde España a Colombia se detallan en el anexo 2. Colombia trae desde España una amplia variedad de productos, entre ellos, las 15 principales familias de productos de importación conformaron el 33.6% del total de las importaciones de 2019.

La familia de papel, cartón, guata y napa de fibras de celulosa ha mostrado un crecimiento constante dentro del total de las importaciones desde España a Colombia, desde 1.2% en 2017 al 1.9% en 2019. (Ministerio de comercio, industria y turismo de Colombia, 2020)

Teniendo en cuenta el potencial de crecimiento que tiene el sector de papel y cartón para la industria del empaque y embalaje y el sector logístico, se decidió tomar como caso de estudio, su exportación desde España hacia Colombia. Además, debido a la situación de la pandemia mundial de COVID-19 sufrida en 2020 y 2021, las actividades de comercio electrónico y entregas a domicilios se incrementaron en forma significativa, generando un aumento en la demanda de cartón corrugado a nivel mundial y nacional.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

El enfoque del negocio será ofrecer soluciones integrales que satisfaga las necesidades de cartón corrugado de la industria del empaque, embalaje y logística, por medio de un amplio portafolio de productos de altas prestaciones técnicas y de calidad, con un excelente servicio técnico y comercial, haciendo un acompañamiento continuo a los clientes antes, durante y después de la compra,

teniendo en cuenta la importancia de la sostenibilidad ambiental y la utilización de fuentes forestales gestionadas en forma responsable.

3.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

3.3.1 MISIÓN

Contribuir al logro de las metas de nuestros clientes, suministrando soluciones de cartón corrugado de alta calidad, amigables con el medio ambiente, con precios competitivos, cumplimiento y servicio al cliente.

3.3.2 VISIÓN

La visión en el mediano plazo es ser una empresa que obtenga el reconocimiento ambiental por ser sostenible, y reconocimiento como una organización cuyo objeto económico resulten en mejoras ambientales, sociales y económicas para el país.

Así mismo, en el largo plazo la visión es estar en el top 3 de las empresas líderes en exportación de cartón del mercado español.

3.3.3 VALORES

Los valores que forman parte de la cultura organizacional de la empresa son: honestidad, Respeto, cumplimiento y tenacidad.

3.4 PROMOTORES

3.4.1 PERFILES PROFESIONALES Y EXPERIENCIA

3.4.1.1 *PROMOTOR JOHANNA MARCELA PÉREZ ACOSTA*

Profesional en finanzas y relaciones internacionales, cursando actualmente MBA en dirección de empresas, persona formada para liderar las áreas administrativa y financiera tomando decisiones de impacto en las organizaciones, cuya principales competencias son: manejo de tecnologías de la información, negociación y contratación teniendo en cuenta la relación costo-beneficio para la empresa, capacidad de gestión y liderazgo, alta capacidad analítica tanto

numérica como situacional, el análisis de inversiones y fuentes de financiamiento y determinación y mitigación de riesgos financieros.

Tiene 8 años de experiencia general en el sector real y financiero con experiencia específica de 2 años como coordinadora de créditos y 6 años liderando las áreas administrativas, contables y financieras dirigiendo los procesos de implementación de dichas áreas y apoyando a las empresas en la certificación de gestión de calidad.

3.4.1.2 PROMOTOR ANCIZAR ARMANDO MAZO RODRÍGUEZ

Ingeniero Químico de la Universidad del Valle (Cali-Colombia), especialista en gerencia de empresas de la Universidad de Santander (Colombia), cursando actualmente MBA en dirección de empresas, con habilidades técnicas y administrativas en las áreas de Investigación y Desarrollo, asistencia técnica a cliente y a procesos, aseguramiento de la calidad y producción, con más de 20 años de experiencia en compañías del sector de transformación de polímeros, masterbatch y aditivos, empaques flexibles, Coextrusión.

Tiene 3 años de experiencia en aseguramiento de calidad, 6 años en producción, 6 años en investigación y desarrollos y 5 años de experiencia en servicio técnico de procesos de extrusión en compañías de transformación de polímeros y fabricación de masterbatches y aditivos.

3.5 FORMA JURÍDICA

3.5.1 REQUISITOS JURÍDICOS Y LEGALES

A continuación, se muestra un cuadro resumen con los requisitos necesarios para la creación de la empresa en España y se realiza la descripción detallada de cada paso:

Ilustración 1. Requisitos jurídicos y legales para constituir una empresa en España



Fuente: Elaboración propia

- **Elegir la forma jurídica:** La empresa comercializadora de cartón corrugado se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada por fundación normal¹, por medio de aportes monetarios por parte de los dos socios que la conforman suscribiendo un capital mínimo de 3.000 euros de acuerdo con la Ley 14/2013 de 27 de septiembre capítulo III artículo 12.

- **Certificación negativa:** Se debe obtener la certificación negativa del nombre de la sociedad (CNN) expedida por parte del Registro Mercantil Central, para acreditar que no exista otra sociedad con el mismo nombre y la exclusividad del nombre.

- **Capital social:** Los dos socios de la comercializadora deben depositar el capital mínimo de 3.000 euros en una cuenta bancaria y fijar el número de acciones.

- **Obtener NIF:** Se debe solicitar a la Agencia Tributaria el Número de Identificación Fiscal (NIF), el cual se obtiene en un principio de manera provisional, presentando los siguientes documentos: formulario 036, copia de la escritura de constitución de la sociedad y copia de los estatutos; se tiene un plazo

¹ **Fundación Normal:** De acuerdo con la Ley 14/2013 del 27 de septiembre capítulo III artículo 12, existen dos clases de constitución, la fundación normal que se realiza con un capital mínimo de 3.000 euros y la fundación sucesiva que es aquella que no alcanza al capital mínimo legal y por ende se somete a normas especiales.

máximo de 6 meses para presentar la escritura registrada ante notario para obtener el NIF definitivo.

- **Creación de la sociedad:** Se realiza la escritura pública en la cual los socios firman la constitución de la sociedad ante el notario, dicha escritura debe contener: la identificación de los socios y si estos actúan en nombre propio o a nombre de terceros, la voluntad de constituir la sociedad limitada, los aportes que realiza cada socio y número de acciones correspondiente a cada uno, los estatutos de la sociedad², sucursal y domicilio, objeto social, duración de la sociedad, denominación social, la administración de la sociedad identificando Administrador, Representante Legal y Auditor(es), y “todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores de la sociedad de responsabilidad limitada” (Ley 2 de 23 de marzo, 1995).

Es necesario indicar de dónde provienen los recursos con los cuales se está conformando el capital de la sociedad, en caso de no hacerlo, se debe manifestar en la escritura que los socios responderán de forma solidaria ante los acreedores.

- **Inscripción en el Registro Mercantil:** Para que la empresa obtenga la competencia jurídica se debe inscribir en el Registro Mercantil, en la provincia donde se encuentre domiciliada la compañía.

- **Alta en IAE:** en la Agencia Tributaria se debe registrar la actividad empresarial que va a realizar la comercializadora para dar de alta el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

- **Libros de sociedades:** Se debe legalizar en el Registro Mercantil los libros de sociedades tales como: libro de cuentas anuales, libro de inventarios, libro diario; esta legalización consiste en obtener el certificado oficial³ el cual se coloca en la

² **Estatutos de la sociedad:** son las normas por las cuales se regirá la vida corporativa de la empresa durante su existencia, por lo tanto, son las reglas que se establecen para el funcionamiento de la sociedad.

³ **Certificado oficial:** Es el sello con el cual el Registro Mercantil certifica que los libros de la sociedad están debidamente registrados y que la información allí contenida es verídica.

primera página de los libros y el resto de las páginas se marcan con el sello de registro el cual lleva el consecutivo de las páginas.

- **Registro de marca y patentes:** Se debe registrar ante la Oficina Española de Patentes y Marcas, los signos distintivos de la empresa, dado que la inscripción ante el Registro Mercantil no protege como tal la marca.

- **Certificado electrónico:** Los socios han decidido obtener el certificado electrónico para poder firmar toda la documentación de forma electrónica y así agilizar los procesos de la sociedad.

3.5.2 REQUISITOS PARA EXPORTAR DE ESPAÑA A COLOMBIA

Una vez la sociedad se ha puesto en marcha, se debe proceder con los procesos y requisitos para que la comercializadora pueda exportar el cartón a Colombia, se debe cumplir con unos trámites aduaneros y tributarios, así como los documentos de transporte y comerciales:

3.5.2.1 TRÁMITES ADUANEROS Y TRIBUTARIOS

EORI: Es indispensable obtener este documento para realizar transacciones aduaneras con países que no pertenezcan a la Unión Europea, el número EORI se debe solicitar a través de la página web de la Agencia Tributaria.

A modo informativo, si la empresa desea exportar a otros países de la Unión Europea debe tramitar el ROI (Registro de Operadores Intracomunitarios) con el fin que todos los bienes que se vendan estén exentos del pago del IVA.

Intrastat: Es el sistema que recopila los datos de tráfico de mercancías dentro de la Unión Europea, para el caso de España es necesario presentar esta declaración en caso de que las operaciones intracomunitarias superen los 400.000 euros.

DUA: Es el Documento Único Aduanero y funciona como declaración de exportación para presentar frente a las autoridades aduaneras.

3.5.2.2 DOCUMENTOS COMERCIALES

Factura: Factura comercial, provisional o proforma que se le envía al comprador con la información de la operación para que este pueda realizar el proceso de nacionalización de la mercancía una vez llegue a Colombia.

Packing list: Es la lista que detalla el contenido de la exportación, definiendo el contenido de cada caja o empaque, este documento siempre será requerido por las autoridades cuando se realiza la inspección de la mercancía.

Certificado de origen: Es el certificado que demuestra el origen de la mercancía que se está exportando, es expedido normalmente por la Cámara de Comercio e Industria y se debe acreditar con la factura del fabricante o el DUA de importación.

3.5.2.3 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

Debido al volumen y costos de la exportación el medio de transporte principal elegido por la empresa es marítimo, por lo tanto, se necesita el Bill of Lading o BL, para soportar el contrato de transporte con la naviera y confirmar el recibido de la mercancía por parte de la misma, así, en caso de avería se puede hacer la respectiva reclamación.

Si por algún motivo se realizara un envío aéreo, entonces el documento necesario para la exportación es el Conocimiento de Embarque Aéreo con la empresa de logística elegida.

Es importante definir por medio de los INCOTERMS hasta cual etapa la mercancía es responsabilidad del proveedor, y por ende el punto a partir del cual es responsabilidad del cliente, de tal forma que la mercancía siempre esté protegida ya sea por la aseguradora de la empresa en España o por la aseguradora del cliente, por ejemplo, la empresa se compromete a entregar la mercancía en perfecto estado hasta cuando la entrega a la empresa de

transporte, por ende si la mercancía sufre algún daño durante el traslado ya sea marítimo o aéreo o durante la entrega terrestre en Colombia, es responsabilidad del cliente realizar la reclamación a la aseguradora.

4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

4.1 ESTRUCTURA DE MERCADO Y NÚMERO DE EMPRESAS EN EL SECTOR

El sector sobre el cual se basa el presente trabajo (cartón y papel), está concentrado en un número pequeño de empresas con un extenso capital y con una gran economía de escala. De hecho, según datos de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) en el año 2018 este sector aportó al PIB industrial nacional el 4.6%.

Al revisar la clasificación del DANE de acuerdo con el código de actividad económica CIIU, se encuentra que el sector de la industria del cartón, papel y derivados tenía 114 empresas inscritas en el año 2015, las cuales se encontraban en una o varias de las siguientes industrias manufactureras:

- Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado).
- Fabricación de otros artículos de papel y cartón.
- Fabricación de pulpas (pastas) celulósicas; papel y cartón.
- fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón.

Prueba de lo anteriormente mencionado es que, en 2017, el grupo conformado por Productos Familia y sus filiales Familia del Pacífico y Productos Familia Cajicá amplió su liderazgo frente al grupo compuesto por Colkim Colpapel, Papeles del Cauca y K-C Antioquia Global, mientras que el tercer lugar lo ocupó la Organización Carvajal con sus empresas Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal Pulpa y Papel Zona Franca, Carvajal Educación, seguida de Cartón de Colombia. Estos grupos empresariales concentran el 42% de los ingresos del sector. Mas atrás se posicionaron Tecnosur, Papeles Nacionales, Productos Autoadhesivos Arclad, Drypers Andina conjuntamente con Protisa Colombia, Cartones América, Papelsa, Empacor, Corrugados del Darién, Unibol, CYP de Risaralda, y Cartonera Nacional. (La nota.com, 2018)

Dado lo descrito anteriormente, se determina que en Colombia la estructura de mercado del sector del cartón y del papel se asemeja al oligopolio, puesto que la competencia se da entre un número pequeño de productores y el mercado objetivo o número de compradores es extenso, así que, existen pocos conglomerados empresariales que dominan una gran proporción de mercado mientras que el producto ofertado es muy homogéneo.

Según datos de la ANDI, existen 15 empresas productoras de cartón y papel en Colombia, cuya producción total para el año 2017 fue de 1.252.680 toneladas de cartón y de papel y 422.093 toneladas de pulpa, por su parte, las importaciones de dichos productos (cartón y papel) traídos en su gran mayoría de Europa (30.8%) y USA (27.3%) ascendieron a 564.560 toneladas lo que equivale al 34% del consumo nacional.

El informe de la ANDI también proporciona información sobre el uso o destino que tienen el cartón y papel en la economía colombiana, la cual a nivel nacional el 48% del consumo de papel y cartón es destinado al sector de empaques, el 27% a imprenta, el 20% a productos higiénicos y el 5% a otros. (ANDI, 2020).

Ilustración 2. Uso y destino del papel y cartón.



Fuente: ANDI- Asociación Nacional de Empresarios

4.2 BENEFICIOS DEL SECTOR ECONÓMICO

Dado que la estructura de mercado es un oligopolio, sus beneficios están determinados por el valor agregado y en este caso la sostenibilidad ambiental

que ofrecen los productos de los pocos grupos empresariales que dominan el mercado, y cuya capacidad financiera es bastante buena.

Para el año 2018 el beneficio económico del sector del cartón y del papel fue del 9.3% comparado con el valor promedio nacional de la industrial es cual se situó en el 9.4%.

Según un estudio realizado, a nivel financiero las empresas del sector de papel, cartón y sus derivados tenía en promedio en 2015 un margen de utilidad bruta de 25.7%, una utilidad operacional del 7.7% y una utilidad neta de 5.6%. (Rivera & Lopeda, 2018)

Así que, si una nueva empresa ingresa en este mercado oligopólico debe tener en consideración no solamente el precio de venta de los competidores directos, sino además que los precios que determine para su producto se ajusten al valor del mercado local, así como calcular bien las unidades que desea ofrecer, dado que una características de esta estructura de mercado es que si se ofrecen demasiadas unidades del producto en conjunto entonces se impulsará el precio a la baja, lo cual no es conveniente para ningún competidor pues el margen de rentabilidad se reduciría para todos.

Una ventaja que tiene el oligopolio en cuanto beneficio económico es que mayor es la rentabilidad para cada empresa en cuanto el número de competidores sea reducido, puesto que se entiende que entre menos empresas existan pues menor será el número entre el cuál se debe repartir la utilidad total del sector.

Otra ventaja es que el objetivo común de las empresas que integran este sector es mantener los precios de los productos en un rango que les permita conservar el margen de utilidad esperado, por lo cual, la competencia no puede ser demasiado agresiva.

4.3 EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN FORMA VERTICAL

Las empresas que conforman el sector del cartón y el papel en Colombia se integran de forma vertical, lo cual ha caracterizado su crecimiento a través de la generación de valor agregado que se produce en los eslabones más desarrollados de la cadena productiva.

El mercado de bienes finales se beneficia de dicha integración vertical dado al grado de competencia que implica dicha integración que está marcada por la imposibilidad de las grandes empresas productoras para actuar de forma desleal.

Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden verse excluidas por la integración de las empresas dominantes del mercado, para lo cual, se somete al sector del papel y del cartón a una exposición constante para que tenga competencia externa y así evitar el fenómeno de exclusión anteriormente mencionado.

Así mismo, cabe resaltar que, en Colombia, el sector de cartón tiene una protección arancelaria similar al resto de la economía (el arancel para productos de papel es 15%). (Jaramillo & Montenegro, 2008).

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 ENTORNO MACROECONÓMICO

A continuación, se realiza el análisis de los datos estadísticos para los principales indicadores macroeconómicos del país destino de la exportación, que para este caso es la economía colombiana.

5.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

5.1.1.1 PIB Y SU VARIACIÓN

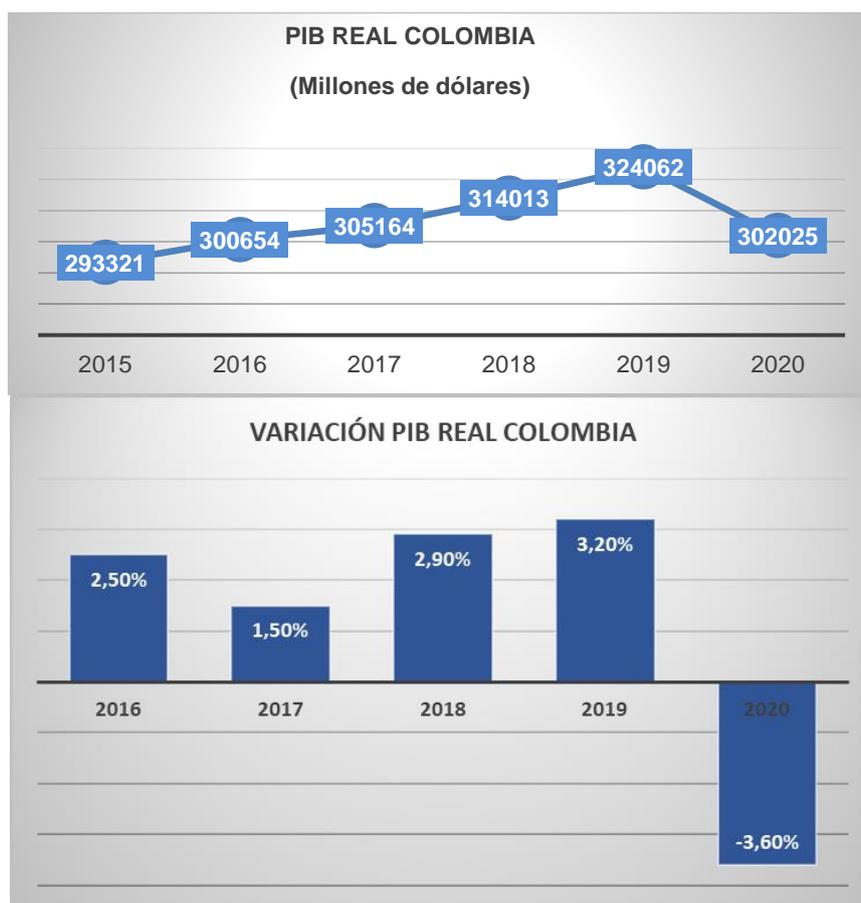
Tabla 1. PIB real y su variación

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB REAL	293320,7	300653,718	305163,523	314013,265	324061,69	302025,495
VARIACIÓN		2,50%	1,50%	2,90%	3,20%	-3,60%

Fuente: DANE- Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República

Medición: Producto interno bruto total a precios constantes (real), valor dado en millones de dólares (USD\$).

Gráfico 1. PIB real y su variación



Fuente: Elaboración propia

Se analiza un análisis del PIB real para los últimos seis años desde el 2015 hasta el 2020, se puede apreciar que en el periodo comprendido del año 2015 al 2019 este indicador tuvo un comportamiento ascendente de forma constante lo cual hasta ese momento indicaba un crecimiento de la economía colombiana que si bien se daba de manera lenta también crecía de forma sólida teniendo un incremento promedio de 2.5%, siendo el año 2019 donde se presentó la mayor variación la cual se situó en el 3.20% y que estuvo impulsada especialmente por el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, transporte y almacenamiento y servicios de comida.

Sin embargo, para el año 2020 el panorama es diferente, se puede ver un decrecimiento en este indicador del 6.8% ubicándose en el -3.6%, como consecuencia de la pandemia por el COVID 19 cuyos sectores económicos más afectados fueron la construcción, explotación de minas y canteras, reparación vehículos automotores, transporte y turismo. Sin embargo, las compras realizadas por internet tuvieron un incremento del 21% en Colombia durante la pandemia, lo que aumentó de manera considerable el consumo del cartón corrugado utilizado para el embalaje de la mercancía, es decir, el sector del empaque y embalaje resultó beneficiado por la pandemia, así como también el sector del envase, dado que ahora los alimentos vienen debidamente empacados de forma individual y aislada.

También es importante resaltar, que los sectores económicos que más han aportado al crecimiento del PIB colombiano en los últimos años son el sector logístico, el sector de servicios de comida y el sector de la construcción, los cuales son grandes consumidores de cartón corrugado ya sea para el embalaje de mercancía, empaque de jugos y alimentos o como material de protección en las obras civiles.

5.1.1.2 NIVEL DE PRECIOS E INFLACIÓN

Tabla 2. Inflación

Country name	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia	4,99	7,51	4,31	3,24	3,53	1,61

Fuente: Banco mundial

Medición: La inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja la variación porcentual anual (%) en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable a intervalos determinados.

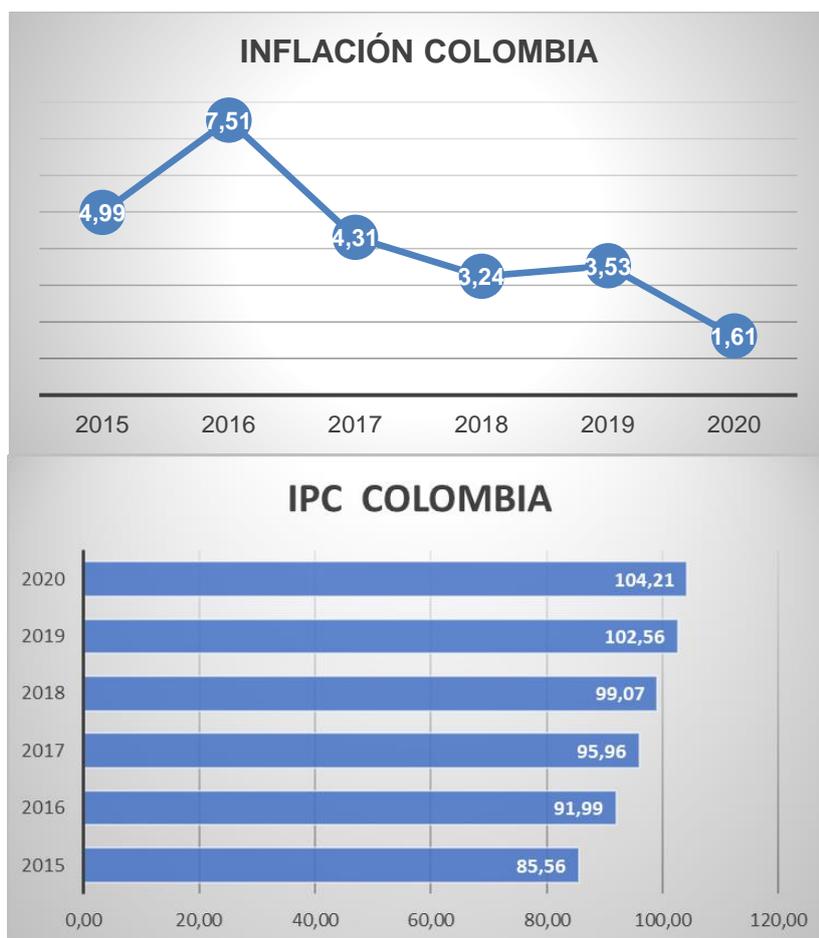
Tabla 3. Nivel de precios

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IPC	85,56	91,99	95,96	99,07	102,56	104,21

Fuente: DANE (Dirección Administrativa Nacional de Estadística)

Medición: El IPC mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación a un periodo anterior (%).

Gráfico 2. IPC e inflación



Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis de la inflación colombiana para los últimos seis años, la cual va de la mano con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) dado que la inflación es el porcentaje en el que varía el IPC, se puede ver que durante el periodo de análisis la inflación alcanzó su punto máximo en el año 2016 dado que aumentó el IPC a causa de una huelga de camioneros que se extendió durante casi todo el año lo que trajo como consecuencia desabastecimiento y por ende un escenario inflacionario, para los años posteriores se puede ver como la variación ha sido decreciente.

Se evidencia como para el año 2020 la inflación decreció en un 1.92% pasando del 3.53% en el 2019 al 1.61% en el año 2020, la cifra más baja desde el año 1995, como consecuencia de la pandemia mundial por el COVID 19, los bloqueos y restricciones gubernamentales al comercio implementados para tratar de frenar la cifra de contagios, ha traído consigo una baja demanda y por ende un drástico decrecimiento en las ventas del comercio, es más, el Banco de la República de Colombia decidió durante el año 2020 bajar sus tasas de políticas monetarias⁴ a mínimos históricos.

Sin embargo, cabe resaltar que el indicador de la inflación para el año 2020 fue mejor de lo esperado, dado que en el mes de septiembre las proyecciones colombianas apuntaban no a una inflación sino a una deflación esperada del 6.4%; en cuanto visiones futuras, para el año en curso 2021 el Secretario de Hacienda de Colombia el Sr. Juan Ramírez espera una recuperación económica que implique una inflación al final del año del 4%.

⁴ **Tasa de política monetaria:** Es la tasa a la cual el Banco de la República de Colombia presta el dinero a las entidades del sistema financiero.

5.1.1.3 TASA DE ACTIVIDAD Y TASA DE DESEMPLEO

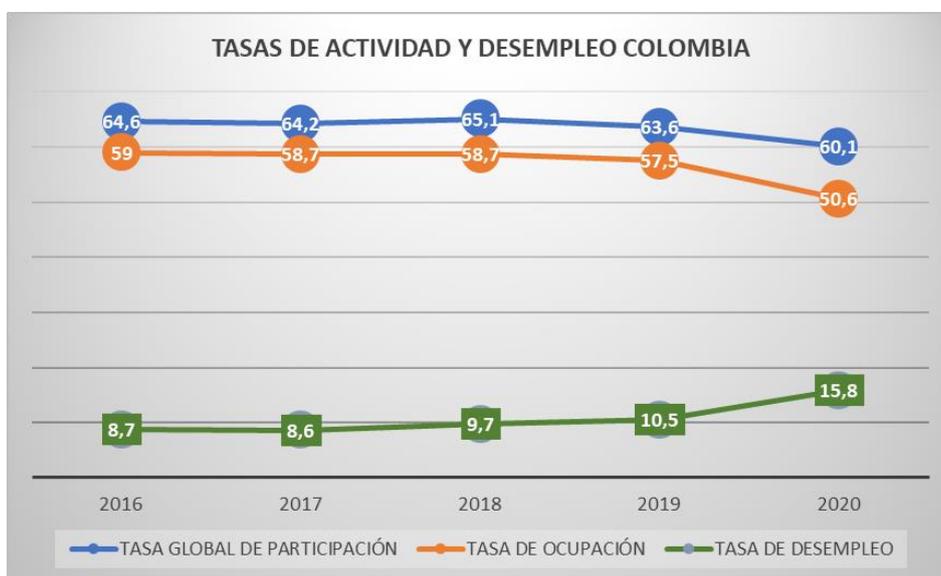
Tabla 4. Tasa de actividad, ocupación y desempleo

	2016	2017	2018	2019	2020
TASA GLOBAL DE PARTICIPACIÓN	64,6	64,2	65,1	63,6	60,1
TASA DE OCUPACIÓN	59	58,7	58,7	57,5	50,6
TASA DE DESEMPLEO	8,7	8,6	9,7	10,5	15,8

Fuente: DANE (Dirección Administrativa Nacional de Estadística)

Medición: La tasa global de participación o tasa de actividad Es la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar. El desempleo es la proporción (%) de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo.

Gráfico 3. Tasa de actividad y desempleo



Fuente: Elaboración propia

Se toma el periodo comprendido entre los años 2016 a 2020 para realizar el análisis de los indicadores de tasa de actividad y tasa de desempleo en el territorio colombiano, se puede ver a lo largo de los años que el aumento del desempleo ha sido constante, siendo la tasa más alta la del año 2020 con un desempleo de 15.8% lo que implica un aumento de 5.4 puntos porcentuales comparado con el año inmediatamente anterior, por su puesto, dicho incremento es consecuencia de la pandemia mundial actual la cual trajo consigo una disminución del PIB y por ende el cierre de muchos negocios de pequeño y

mediano tamaño, las grandes empresas también se han visto en la necesidad de realizar despidos masivos y la oferta laboral es escasa.

Pero si dejamos por un momento por fuera del análisis el año 2020 se pueden determinar otras causas de desempleo, se puede ver que en el año 2018 y 2019 el indicador tuvo un fuerte incremento explicado principalmente por dos factores: en primer lugar está el éxodo masivo de migrantes venezolanos a territorio colombiano que inició en el año 2018 y que se mantiene en la actualidad, los cuales en su mayoría, son contratados de manera informal y que si bien no hacen parte de las estadísticas si se puede ver la consecuencia en el nivel de desempleo dado que están ocupando vacantes laborales que en el pasado estaban destinadas para trabajadores colombianos y quienes solían ser contratados de forma legal.

En segundo lugar, el incremento del año 2019 también estuvo marcado por una decisión trascendental que decidió tomar el Gobierno Nacional en cuanto al aumento anual del salario mínimo en un 6%, que de hecho ha sido el aumento más alto en los últimos 25 años, y que desincentivó la contratación por parte de los empresarios.

Es importante resaltar que cada año ingresan más personas al mercado laboral, sin embargo, las vacantes disponibles no crecen al mismo ritmo que la población activa que está en edad de laborar, por lo cual, esta característica hace que crecimiento del desempleo sea constante al ser la demanda de vacantes laborales cada vez mayor comparado con la oferta laboral.

Por último, la tasa global de participación (o de actividad) muestra una disminución constante de la misma, dado que como se mencionó anteriormente cada vez es más grande el número de personas que están en edad de trabajar versus el mercado laboral colombiano, por lo cual, este indicador macroeconómico hace parte de los puntos frágiles de la economía colombiana.

5.1.1.4 ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS

Se anexa tabla actualizada al año 2020 donde se relacionan los principales productos que Colombia importa desde España, así mismo, se anexa la tabla donde se evidencian los principales productos que exporta España (anexos 3 y 4), se observa que para el año 2019 el ítem del cartón y del papel tiene un porcentaje de participación del 1.89% del total de productos importados desde España, también se observa que para el mismo año las exportaciones de la Unión Europea a Colombia tuvieron un peso del 15,87% del total de las importaciones de Colombia lo que sin duda alguna demuestra la importancia que tiene en el mercado colombiano.

Como dato importante, la Unión Europea y Colombia firmaron un Tratado de Libre Comercio (TLC) que está vigente desde el mes de Julio del año 2013 y que les permite tener preferencias y beneficios arancelarios, así como hacer más rápido y sencillo el proceso de exportación.

5.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Colombia es un país democrático que se destaca por su privilegiada ubicación geográfica y estratégica en el continente Latino Americano, es un país conocido por sus grandes riquezas en cuanto recursos naturales y en la actualidad es uno de los más importantes destinos de inversión gracias a las oportunidades comerciales que ofrece tanto a nacionales como extranjeros y su estabilidad política y jurídica.

“El país ha establecido una red de acuerdos internacionales de inversión, los cuales garantizan un marco legal justo y transparente para las inversiones extranjeras, evidenciando su compromiso por la protección y respeto de las inversiones internacionales”. (Procolombia, 2020).

El régimen para las inversiones establecido en la legislatura colombiana está basado en cuatro principios: universalidad, estabilidad, igualdad de trato y automaticidad.

En cuanto acuerdos internacionales. Colombia ha implementado toda una política de celebración de negociaciones y posteriores acuerdos dentro de los cuales se encuentran los TLC (Tratados de Libre Comercio) los cuales son muy útiles para evitar la doble tributación y los APPRI (Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones), dichos acuerdos tienen como meta atraer la inversión extranjera a Colombia ofreciendo condiciones atractivas y favorables a los inversionistas extranjeros.

En cuanto al tema político, el actual presidente de Colombia el Sr. Iván Duque cuyo mandato está vigente desde agosto de 2018 y culminará en el año 2022 ha determinado los siguientes ejes para la ejecución de su gobierno: equidad, emprendimiento y legalidad los cuales se complementan con los pilares transversales en cuanto a: innovación, sostenibilidad ambiental e infraestructura.

Como es bien sabido, el año 2020 estuvo marcado a nivel mundial por la pandemia a causa del COVID 19, el cual ha tenido profundos y graves impactos en la economía, agravando viejos problemas sociales e impulsando el inconformismo social, de hecho, la economía Colombia se contrajo en un 3.6% durante el último trimestre del año 2020 lo que aumentó a su vez de forma exponencial el nivel de desempleo.

Pero además de aumentar el desempleo y la inequidad, la pandemia ha avivado la llama de la inconformidad social, por lo cual se dieron varias protestas a finales de 2020 y se esperan otras más en 2021. (Garcia, 2020).

Estas dificultades originadas por la pandemia mundial sumada con la crisis venezolana de los últimos años, ha traído como consecuencia el éxodo masivo de migrantes venezolano principalmente a sus países vecinos entre los cuales

se encuentra Colombia, según datos de Migración Colombia, solamente hasta finales del año 2019 habían llegado al país alrededor de 1.8 millones de migrantes de nacionalidad venezolana, y no es de extrañar esta migración masiva dado que el gobierno colombiano ha adoptado una política de brazos abiertos en cuanto ofrecer servicios tales como salud, educación, ayuda humanitaria y empleo a dicha población, sin embargo, cabe resaltar que los recursos económicos del gobierno son escasos frente al número de personas tanto nacionales como venezolanas que necesitan de su ayuda.

Desde el punto de vista logístico no se puede pasar por alto el tema de las zonas francas en el territorio colombiano, puesto que es el sitio físico donde se realiza el proceso de nacionalización de productos y se solicita la aprobación para su entrada al país a través de la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduana Nacionales), es así como, en dicho lugar se reciben los bienes y se finaliza el procedimiento de exportación.

En América Latina, Colombia se considera como un país con un alto nivel en cuanto a comercio exterior y en crecimiento, siendo las zonas francas, uno de los principales ejes de este crecimiento (Angela Espitia, Edna León, 2019).

Las zonas francas son muy importantes dado que el objetivo principal de su creación es la disminución de los costos de distribución dado que desde su interior se pueden llevar a cabo los procedimientos como almacenaje, empaque, embalaje, entrega o transportes de la mercancía, así mismo tiene como objetivo el aumento de la competitividad a nivel internacional, lo cual se traduce en una mayor margen de rentabilidad para los inversionistas.

Para la empresa producto de estudio del presente trabajo se utilizarán los servicios de almacenaje y entrega de la mercancía en la zona franca.

La Andigraf (Asociación colombiana de la industria de la comunicación gráfica) ha llevado a cabo una iniciativa llamada la “Cadena de papel”, la cual tiene como objetivo que las empresas que integran el sector del papel y del cartón, incluidos los fabricantes de pulpa así como aquellas empresas que participan en la

conversión, comercialización y venta, se comprometan con el desarrollo sostenible, por ello se han alineado con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, apuntándole a 10 de los 17 ODS (ANDIGRAF, 2018)

La industria papelera (y por ende del cartón) le ha apostado con gran fuerza en los últimos años a la sostenibilidad gracias a factores como la tecnificación de los procesos, el uso eficiente de recursos y la generación de impactos positivos en el desarrollo social de las comunidades donde tiene presencia. Algo que no sólo ha hecho del sector uno de los más comprometidos con la protección del ambiente, sino que se ha visto reflejado en un incremento sustancial de la productividad, las exportaciones y el consumo de papel (y cartón) afirmó Isabel Cristina Riveros, directora de la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI. (Andigraf, 2019)

5.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

El sector del papel y cartón en los últimos años se ha estado modernizando y diversificando, en respuesta a un mercado cada vez más globalizado y exigente. Las mega tendencias mundiales están cambiando el mercado de una forma cada vez más rápida. En el informe de Smithers Pira: Pronostico de diez años de tecnologías disruptivas en papel y cartón para 2028, se destacan las siguientes (Industria Grafica Online, 2019):

5.1.3.1 COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico está en constante crecimiento, en 2019 facturó 1.655 billones de euros en todo el mundo, equivalente al 13.7% de las ventas totales y se espera que en 2023 supere los 2.272 billones de euros. Estados Unidos y China son actualmente los dos mayores mercados de comercio electrónico en el mundo, se estima que más del 15% de las ventas en Estados Unidos se realizaron por este medio en 2020.

Las compras por internet son un factor clave para el aumento de la demanda de nuevas soluciones de embalaje, generando tasas de crecimiento positivas en la demanda de cajas de cartón corrugado y sus materias primas.

5.1.3.2 BIG DATA Y SENSORES INTELIGENTES

El análisis de Big Data cada vez tomará más importancia en todas las fases de la cadena de valor de papel y cartón durante los próximos diez años. Por ejemplo, el uso de uso del análisis de Big Data en las operaciones forestales para evaluar el crecimiento y el volumen de árboles cosechables para el suministro de madera.

La instrumentación para la automatización y control del proceso de la industria de papel y cartón son cada vez más inteligentes, logrando mejorar la calidad, flexibilidad y eficiencia de la producción. Los sensores inteligentes permiten generar datos para la configuración y control automatizado de los procesos productivos.

5.1.3.3 ALIGERAMIENTO

La industria del embalaje está en permanente búsqueda de desarrollos tecnológicos que permitan disminuir el peso de los materiales manteniendo el mismo nivel de protección, lo cual trae una serie de ventajas para los convertidores y consumidor final. Entre ellas, disminución de costo de la pulpa de papel, paquetes de menor peso en la logística, menor consumo de combustible en el transporte, disminución de las emisiones de gases de invernadero y menor peso de los residuos al final del ciclo de vida.

5.1.3.4 RECICLABILIDAD

La facilidad para el reciclaje es un requisito cada vez más importante para los envases y embalajes. Muchos de los recubrimientos utilizados tradicionalmente para mejorar la barrera del papel a las grasas causan dificultades en los procesos de reciclaje, por lo cual se requiere el desarrollo de nuevos tipos de recubrimientos más amigables para el proceso de reciclaje.

El estudio sobre Las Percepciones de los Envases y Embalajes de Cartón en el Consumidor Europeo realizado en 2018 por Procarton arrojó las siguientes conclusiones (Procarton, 2018):

- ✓ El 68% de los consumidores europeos sondeados admite que tomar decisiones respetuosas con el medio ambiente se ha vuelto más importante para ellos en los últimos 5 años.
- ✓ El reciclaje está en auge con un 69% de consumidores que recicló más desechos en los últimos 12 meses.
- ✓ Tres cuartas partes (75%) admite que el impacto medioambiental de los envases y embalajes de los productos afecta sus decisiones de compra.

- ✓ La cobertura informativa sobre la sostenibilidad de los envases y embalajes en los medios de comunicación ha tenido un gran impacto en las decisiones de compra de tres cuartas partes de los consumidores encuestados.
- ✓ Más de la mitad de los consumidores identifica el cartón corrugado/cartoncillo como el material más ecológico y reciclable para los envases y embalajes.

Por otro lado, las cambiantes preferencias del consumidor actual impactan también la industria del empaque y embalaje. El auge de la personalización, la mayor búsqueda de conveniencia, el aumento de interés por la salud, nutrición y ejercicio físico conduce al desarrollo de nuevos tipos de empaque, al incremento en las referencias ofrecidas y al aumento de inventario de productos en los almacenes. (Guevara, 2019)

- ✓ **Mayor conveniencia.** Los nuevos productos se diseñan pensando en la comodidad en los consumidores. Esto incrementa los requisitos del envasado, con características como re-sellabilidad, fácil apertura, retención de la frescura, alimentos listos para consumir, portabilidad, y paquetes de una sola porción, entre otros.

- ✓ **Menos leal, más local.** Los consumidores aprecian los productos fabricados localmente, pues les brindan una sensación de mayor seguridad del producto, junto con atributos positivos adicionales, como el apoyo a la economía local.
- ✓ **Interés en la salud y el bienestar.** Las personas son cada vez más conscientes de su salud y bienestar. El etiquetado frontal se está convirtiendo en el estándar mundial para productos alimenticios en un esfuerzo por satisfacer la demanda de transparencia en la información de los consumidores.
- ✓ **Mayor variedad y personalización.** Los consumidores valoran cada vez más la personalización en el embalaje. La impresión digital juega un papel clave en la personalización para los productos de consumo masivo.

Se proyecta que la demanda mundial de papel y cartón crecerá hasta los 490 millones de toneladas en el ejercicio 2030. Esto equivale a un incremento anual del 1,3%. Asia representa el 46% del consumo mundial de papel y cartón, seguido de Europa (22%), América del Norte (18%) y América Latina (7%). (Financial food, 2019).

El consumo de papel continua en crecimiento en mercados emergentes como China e India y América del sur, debido a factores como el aumento de la población, la urbanización y el fortalecimiento de la clase media. Por el contrario, en países como Japón, América del Norte y Europa Occidental, se estima que el consumo de papel disminuirá alrededor de un 0,8% anual hasta 2030.

Entre los factores que contribuyen a este impulso de la industria papelera están el aumento del poder adquisitivo de los mercados emergentes, el auge del comercio electrónico y la creciente demanda de alimentos para llevar, impulsado además por la pandemia de Covid19.

Mientras que el papel para la industria gráfica sigue registrando importantes caídas, el consumo de papel destinado a empaques y embalaje continúa

creciendo a buen ritmo. La industria europea de papel y cartón tiene como objetivo reducir las emisiones de CO2 en un 80% en la próxima década. Estos productos son renovables y biodegradables, basados en un recurso natural y renovable, la madera, y se cultiva en plantaciones gestionadas sosteniblemente.

5.2 ENTORNO MICROECONÓMICO

5.2.1 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se desarrollará el modelo micro económico de las 5 fuerzas de Porter con el fin de hacer un análisis para determinar e identificar los elementos del sector que influyen en el grado de competencia del sector del cartón y así determinar si el mismo es rentable y por ende atractivo.

Ilustración 3. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior es necesario para el análisis identificar de forma clara y precisa los actores que hacen parte del negocio a desarrollar de exportar cartón corrugado de España a Colombia para el sector del empaque y embalaje, por lo cual, los **clientes** serán aquellas empresas ubicadas en territorio

colombiano y cuyo objeto social es el embalaje y protección de mercancía para lo cual consumen toneladas de rollos de cartón corrugado así como aquellas empresas dedicadas a fabricar cajas de cartón corrugado.

Por su parte, **los competidores** serán tanto empresas a nivel mundial como colombianas que se dedican a la fabricación de rollos de cartón corrugado y lo venden a clientes ubicados en el mercado colombiano.

Por ende, los **proveedores** serán todos los fabricantes de rollos de cartón corrugado en España.

1. Poder de negociación de los clientes

En Colombia hay un gran número de clientes que realizan grandes volúmenes de compras a través de importaciones del cartón corrugado, el cual es un producto que se caracteriza por su bajo nivel de diferenciación técnica y de calidad, por lo cual, el cliente puede cambiar fácilmente de proveedor sin que esto le implique grandes costos; esto le otorga a los clientes un gran poder de negociación en cuanto precios, descuentos, condiciones de pago y tiempo de entrega.

2. Rivalidad entre los competidores

Como ya se ha mencionado anteriormente, gracias a su estructura oligopólica el número de competidores no es muy alto sin embargo cada competidor es de un gran tamaño, adicionalmente, el nivel de crecimiento del mercado para el cartón corrugado es bueno y las barreras de salida son altas, lo que implica que el nivel de competencia y rivalidad es alto.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

En la actualidad no existe una amenaza significativa de entrada en el mercado de nuevos competidores, dado que en el sector prevalece la economía de escala y por ende se requiere tener un gran capital y una buena experiencia para penetrar en este mercado con éxito.

4. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto el poder de negociación de los proveedores se puede definir como medio dado que hay un número significativo de ellos y ofrecen como materia prima un producto que es de bajo nivel de diferenciación, pero que sin embargo es un punto crítico para los clientes y que al proveedor unos costos altos de cambio.

5. Amenazas de productos sustitutos

Dado que existen pocas opciones y/o alternativas que ofrezcan la protección del cartón corrugado para el embalaje, así como para su transformación en envases, la amenaza de productos sustitutos es muy baja, de hecho, en la actualidad, los sustitutos más conocidos son el cartón-plast, plástico burbuja y plásticos espumados los cuales, aunque sirven para la protección de mercancía tienen un costo mucho más elevado y por lo cual no son tan atractivos como el cartón corrugado.

A continuación, se resumen el perfil estratégico del sector del cartón corrugado:

Ilustración 4. Perfil estratégico del sector de cartón corrugado en rollos

Factores		1	2	3	4	5
1 Amenazas de entrada						
Barreras de Entrada						
Economía de escala	bajo					alto
diferenciación del producto	bajo					alto
coste de cambio para el cliente	bajo					alto
acceso a canales de distribución	facil					dificil
Necesidades de capital	bajas					altas
acceso a tecnología de punta	amplio					limitado
Acceso a materias primas	amplio					limitado
Protección gubernamental	bajas					altas
Efecto de la curva de experiencia	bajo					alto
Reacción esperada	bajas					altas
2 Rivalidad entre competidores						
Numero de competidores	grande					pequeña
Diversidad de competidores	grande					pequeña
Crecimiento del sector	lento					continuo
costes fijos y de almacenaje	altos					bajos
Incrementos de capacidad	grandes					pequeña
diferenciación del producto	bajas					altas
Rentabilidad del sector	bajas					altas
Barreras de salida						
Especialización de los activos	alta					bajos
costes fijos de salida	altos					bajos
interacción estratégica	alta					bajos
Barreras emocionales	altas					bajas
Restricciones sociales y gubernamentales	altas					bajas
3 Poder negociador de los clientes						
numero de clientes importantes	bajo					alto
diferenciación de producto	bajas					altas
costes cambiantes	bajos					altos
posibilidad de integración hacia atrás del cliente	alta					bajas
rentabilidad del sector	bajas					altas
información del sector disponible para el cliente	alta					bajas
4 Poder de los proveedores						
Numero de proveedores importantes	bajo					altas
Diferenciación de productos del proveedor	altos					bajas
Importancia del sector para los proveedores	pequeña					grande
coste de cambio de productos del proveedor	altos					bajos
Posibilidad de integración hacia adelante	alta					bajas
5 Productos sustitutivos						
Probabilidad de aparición de sustitutivos	grande					pequeña
Rentabilidad y agresividad del producto sustitutivo	alta					bajas

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA DIRECTA

Basándose en un estudio realizado en el año 2018 sobre las 5000 empresas más grande de Colombia de acuerdo a sus ventas, se determinó para el presente trabajo un listado de los 10 competidores principales en territorio colombiano que son empresas productoras de cartón corrugado:

Tabla 5. Ranking 10 principales competidores

Ranking	EMPRESA	VENTAS 2018 (USD MILLONES)
1	Cartón de Colombia ©	293
2	Cartones América	85
3	Papeles y Cartones SA	80
5	Empacor	55
6	Corrugados del Darién	39
7	Cartonera Nacional	30
4	Mm Packaging Colombia	21
8	Corrumed	17
9	Corrugados Andina	17
10	Cartonería Industrial	8

Fuente: Elaboración propia, con base en <https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>

Cabe resaltar que la mayoría de competidores que se encuentran en este ranking realizan su propio proceso de fabricación de cartón corrugado, a pesar de esto, gran parte de los componentes necesarios son importados al igual que una cantidad importante en rollos de cartón, es decir, estos competidores también pueden actuar como clientes.

Para desarrollar el trabajo en curso, se tomará como competidores directos a las empresas de gran tamaño que producen cartón y que por su nivel de integración en todas las etapas de la cadena de producción, así como por su tamaño cuentan con excedentes de materia prima que pueden ser comercializados con otras empresas que producen cajas y empaques de cartón.

De igual forma, serán considerados competencia directa aquellas empresas que sean fabricantes de cartón en cualquier parte del mundo y que tengo como mercado objetivo de exportación a Colombia.

5.2.3 ANÁLISIS DAFO

Para hacer un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa se utilizará la matriz DAFO como medio de diagnóstico.

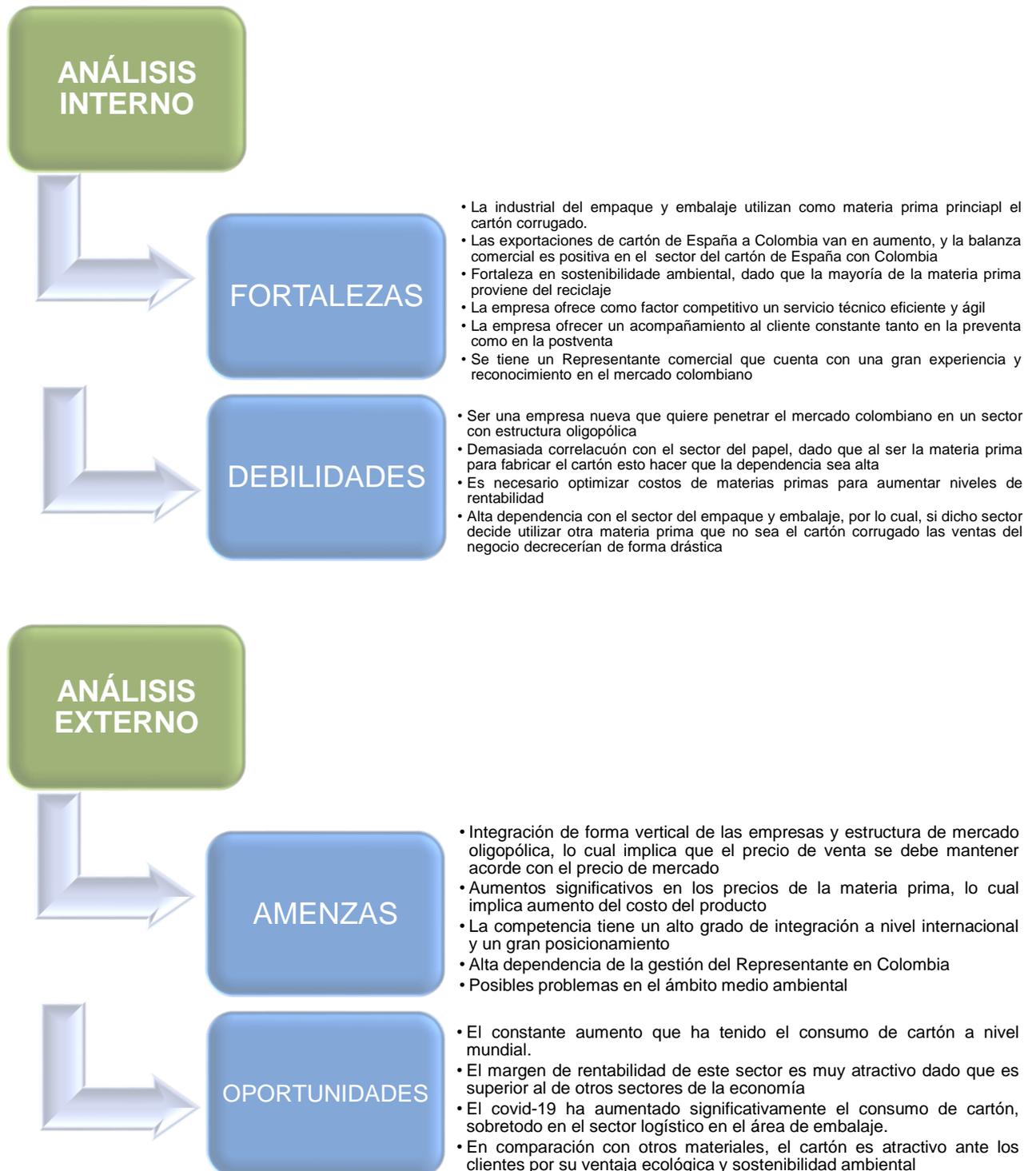
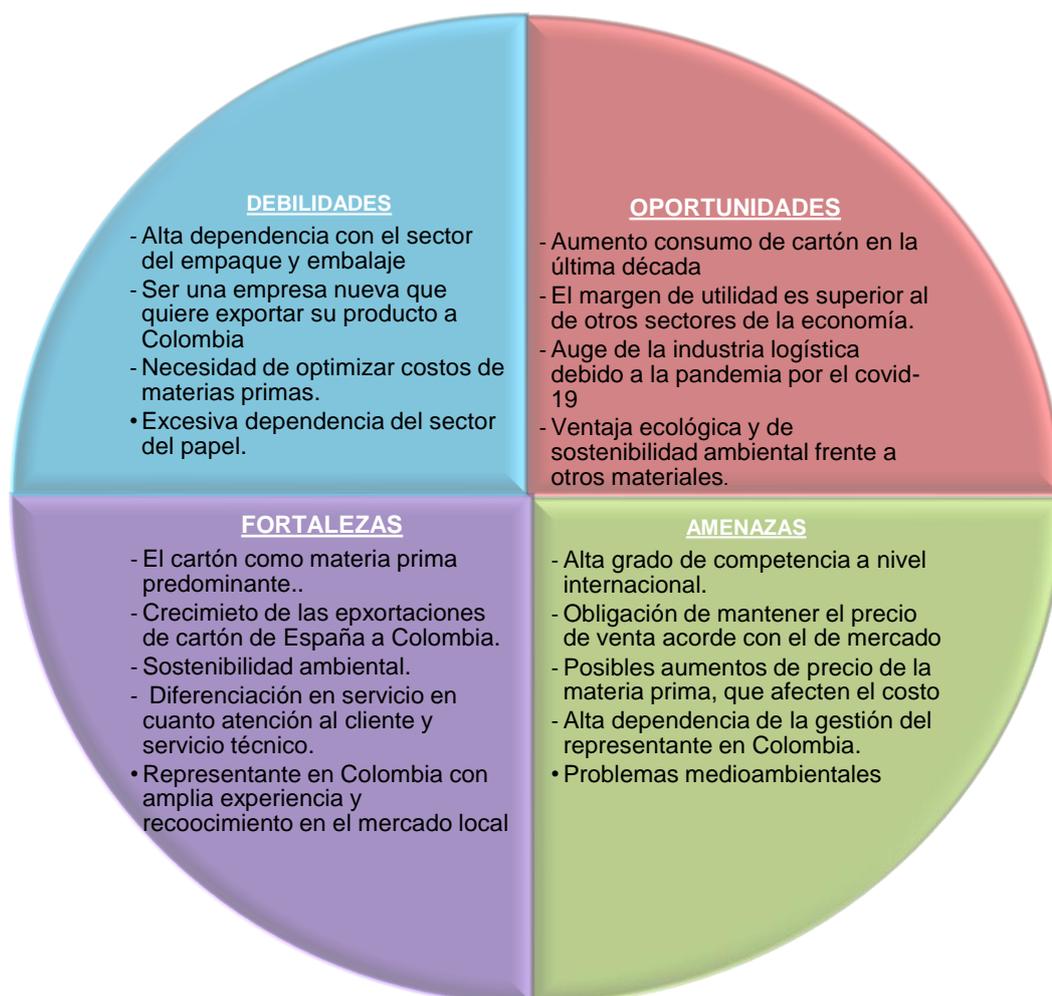


Ilustración 5. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

El análisis tanto interno como externo previamente realizado nos permite realizar conexiones entre el entorno de la empresa y su capacidad de crear estrategias de acuerdo a lo siguiente:

- Oportunidades y debilidades: Existen grandes oportunidades de posicionamiento del producto gracias a la atmósfera creada por la pandemia actual la cual ha aumentado el consumo del cartón, así mismo, el margen de utilidad histórico del sector hace que este mercado sea muy atractivo, sin embargo, este potencial se puede ver opacado por las debilidades que tiene la empresas y por ende es de vital importancia que

una parte de la estrategia empresarial esté encaminada a identificar acertadamente las debilidades y crear un plan de acción para mitigarlas.

- Oportunidades y fortalezas: Al tener la empresa identificadas sus fortalezas debe enfocarse en alcanzar la cuota de mercado objetivo a través de las oportunidades que ofrece actualmente el mercado, por lo cual, debe dar a conocer y resaltar el buen servicio que brinda a sus clientes, así como promocionar la experiencia del representante que tendrá en Colombia.

- Fortalezas y amenazas: Como ya se ha mencionado previamente, es importante que la empresa en su plan de marketing destaque su factor competitivo más fuerte como lo es el acompañamiento y asesoría personalizada y continúa a sus clientes, así como el servicio técnico ofrecido y la experiencia de su representante, para de esta forma lograr mitigar la amenaza que implica el querer entrar en un mercado con un alto grado de competencia internacional.

- Amenazas y debilidades: La principal debilidad atacar es la optimización de costos del producto sobre todo en cuanto materia prima, dado que esto le permitirá a la empresa ofrecer sus productos a precios competitivos, pagar las comisiones al representante y lograr mantener un margen de rentabilidad esperado; por su parte, la empresa debe prestar mucha atención a la amenaza que implica la alta dependencia de la gestión del representante en Colombia, esto le va a implicar esfuerzos en la vigilancia de su gestión así como esfuerzos en cuanto tener una estructura organizada y óptima en la contabilidad de costos.

Con base en todo lo anterior y gracias al análisis DAFO, se han determinado las siguientes tres estrategias para el presente trabajo:

Alcanzar una mayor cuota de mercado por medio de la explotación de las capacidades que tiene el agente de ventas y su gran reconocimiento en el mercado colombiano.

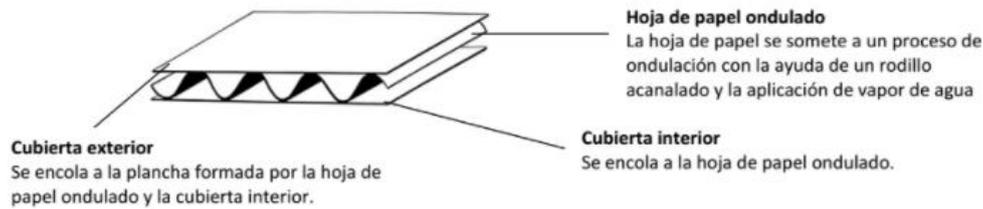
Posicionar a la empresa en el mercado colombiano específicamente en el sector del embalaje, empaque y envase, sacando provecho del auge actual de estos sectores y la balanza comercial positiva que tiene la exportación del cartón desde España hacia Colombia, enfatizando y reslatando la diversidad y calidad del portafolio ofrecido por la empresa.

Capacidad de alta adaptación de la empresa al mercado oligopólico donde se encuentran sus competidores, destacándose por el cumplimiento y buen servicio tanto pre venta como post venta, así mismo, destacar por las técnicas utilizadas para la sostenibilidad ambiental.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 PRODUCTO

Ilustración 6. Definición cartón corrugado



Fuente: <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/carton-corrugado-tipos-usos-embalaje/>

Para definir el tipo de producto a exportar desde España a Colombia, se tuvo en cuenta las categorías que tienen mayor impacto en valor de las importaciones que realiza Colombia.

La categoría de papel, cartón, guata de celulosa y napa de fibras de celulosa, estucados, recubiertos e impregnados tuvo importaciones desde España a Colombia por cerca de 19 millones de dólares en 2019, equivalente al 66.4% del total importado de esta familia de productos y la segunda categoría por valor de importaciones fue la de papeles y cartones sin estucar ni recubrir en rollos de anchura > 36 cm o en hojas, con 2.4 millones de dólares, equivalentes al 8.3%. (Ver anexo 6. importaciones de papel y cartón desde España a Colombia).

Teniendo en cuenta su potencial en la industria del sector de empaque, embalaje y logística, se decidió enfocar este estudio en rollos de cartón corrugado sin estucar, ni recubrir.

El cartón corrugado es una estructura formada por una lámina de papel ondulado (Flauta), reforzada externamente por una o varias capas de papel (liners o tapas), las cuales se unen mediante un adhesivo en las crestas de la onda. El cartón es un material liviano, cuya resistencia se basa en el aporte de estas tres láminas de papel, su peso básico varía normalmente entre 225g/m² a 600g/m². Es un material que brinda una excelente protección a los productos empacados, debido a su resistencia mecánica, rigidez y resistencia a la compresión.

De acuerdo con su estructura existen 3 tipos principales de cartón corrugado:

- **Cartón sencillo (Single Face).** Es una estructura flexible formada por un elemento ondulado adherido a un elemento plano (liner).
- **Cartón simple (Single Wall).** Es una estructura rígida formada por un elemento ondulado adherido en ambos lados a elementos planos (liners).
- **Cartón doble (Double Wall).** Es una estructura rígida formada por tres elementos planos (liners) pegados a dos elementos ondulados (ondas) intercalados.

La altura de la onda o también llamada flauta define la resistencia y el uso del cartón:

- **TIPO A:** Da mayor resistencia a la compresión vertical. La altura aproximada es de 4.75 mm., 111 – 118 ondas por metro lineal.
- **TIPO B:** Mayor resistencia a la compresión plana se utiliza para cajas de frutas y legumbres principalmente. La altura aproximada es de 2.46 mm., 164 – 167 ondas por metro lineal.
- **TIPO C:** Resistencia equilibrada. La altura aproximada es de 3.53 mm., 134 – 138 ondas por metro lineal.
- **TIPO E:** Es delgada y se utiliza para piezas de exhibición generalmente se le lamina una hoja impresa. La onda es aproximadamente de 1.16 mm., 315 – 320 ondas por metro lineal. (**revista enlace grafico, 2019**).

El proceso de fabricación de cajas de cartón corrugado se realiza en los siguientes pasos:

1. **Corrugado:** Una vez fabricado el papel en formato de rollos, éste pasa por una máquina con rodillos precalentadores y luego lo ondulan por medio de rodillo con estrías.
2. **Encolado:** Cuando el papel ya tiene las ondulaciones, se pone entre dos hojas de papel kraf y con un conjunto de rodillos y adhesivo se unen las láminas planas a la ondulada o flauta.
3. **Troquelado:** Se corta el cartón por medio de troqueles en la forma que se requiere para conformar luego las cajas o empaques.

4. Plegado, pegado y grapado: Según las especificaciones del empaque, las máquinas de pegado suministran adhesivo en diferentes puntos de la plancha de cartón, posteriormente, se procede al plegado de éstas, para formar finalmente la caja. Adicionalmente se pueden grapar con el objetivo de reforzar la unión de las planchas.

El producto está dirigido a las empresas colombianas que compren el cartón corrugado en rollos y realicen la conversión por troquelado, plegado y pegado para formar las cajas de cartón.

Las estrategias definidas para posicionar el producto en el mercado colombiano son las siguientes:

- **Atributos del producto:** el cartón corrugado vendido por la empresa se caracteriza por su resistencia y consistencia de calidad lote a lote, se maneja una amplia gama de gramajes y estructuras para satisfacer las demandas de los clientes más exigentes del sector del empaque, embalaje y logística.

- **Resistencia:** Se tienen a disposición de los clientes cartones con diferentes niveles de resistencia dependiendo del número de capas que componen la estructura y el gramaje de las mismas

- **Uso del producto:** El cartón corrugado es un material de alta demanda en las industrias de envase y embalaje, para la protección y empaque de una amplia variedad de productos.

- **Calidad:** Se ofrecen productos de excelente calidad a un precio competitivo en el mercado nacional, adicionalmente se garantiza el desarrollo sostenible ambiental y social, utilizando papel derivado de bosques gestionados de forma responsable e incorporando una proporción importante de material reciclado.

El producto puede ser utilizado por los clientes en rollos tal como lo recibe o transformarlo mediante procesos de conversión en empaques de acuerdo con los requerimientos de cada aplicación.

6.2 PRECIO

El precio de los productos se determina a partir de las siguientes estrategias:

- **Línea de producto:** El precio varía de acuerdo a la división del producto en las siguientes líneas: cartón de simple cara / cartón doble cara / cartón doble doble/ cartón triple, la unidad de medida para la venta es por tonelada.
- **Competencia:** El sector del cartón en Colombia presenta una estructura de mercado del tipo oligopólico, por lo tanto, la empresa deberá tener en cuenta el precio de venta de sus competidores e ingresar al mercado con un precio acorde al de su competencia directa, dado que al ser bienes relativamente homogéneos cualquier incremento en el precio hará que el mercado prefiera comprar los productos a quien los ofrezca a un menor costo.
- **Demanda:** El precio también estará determinado por la demanda, dado que al ser un mercado donde se encuentran competidores muy fuertes, es necesario mantener un nivel de precios que permita alcanzar el equilibrio del mercado.
- **Costos:** El precio debe estar acorde con el margen de utilidad, para el sector del cartón la utilidad neta promedio es del 5.6%, por ende, el precio también estará determinado por los costos asociados más el margen de utilidad neta anteriormente mencionado. Por lo cual es clave un proceso de negociación efectiva con los proveedores de los materiales en España.

La empresa no busca realizar una penetración del mercado a través de precios bajos, por el contrario, espera posicionarse paulatinamente en el mercado respetando el precio de equilibrio actual y enfocándose como elemento diferenciador en la calidad de sus productos y el nivel de servicio al cliente, realizando descuentos por volumen de compra y forma de pago.

Adicionalmente, durante la vida de la empresa se revisará el precio de venta de los productos dependiendo si está en etapa de introducción, crecimiento, madurez o declive, por lo cual será necesario identificar si el precio se debe mantener de acuerdo al mercado o si se debe reducir o por el contrario aumentar si se logra algún desarrollo que otorgue una ventaja competitiva.

A continuación, la lista de precio por producto para el año 2021:

Tabla 6. Precio venta 2021

PRECIO VENTA 2021				
UNIDADES	CLASE	TIPO B	TIPO C	TIPO A
TONELADA	Corrugado sencillo	693 €	748 €	797 €
	Corrugado simple	829 €	896 €	954 €
	Corrugado doble	962 €	1.039 €	1.106 €

Fuente: Elaboración propia

6.3 DISTRIBUCIÓN

La estrategia elegida es la distribución selectiva, enfocado en un sector del mercado especializado, formado por clientes que tienen procesos de conversión ampliamente tecnificados, de alta productividad y requerimientos técnicos y de calidad, tomando en cuenta los siguientes criterios principales:

- **Cobertura de mercado:** El mercado potencial que se desea abastecer son los usuarios industriales donde se encuentran las empresas encargadas de fabricar empaques de cartón, las empresas encargadas de satisfacer las necesidades de logística y quienes realizan las actividades de embalaje y protección de productos.

Dado que el objetivo es posicionar la marca en el sector industrial, no se plantean estrategias para llegar al consumidor final de los productos modificados y/o vendidos por estas empresas ubicadas en el sector industrial.

- **Control:** Para tener un mejor control de la calidad de los productos ofrecidos en el mercado, se escoge un canal de distribución corto el cual implica los siguientes agentes:

Empresa en España- naviera- agente logístico que legaliza la exportación en Colombia- Representante en Colombia-empresa logística de distribución terrestre en Colombia- cliente.

Se firmará un contrato de representación exclusiva con una compañía colombiana que tenga amplia experiencia y reconocimiento a nivel local en la distribución de materias primas para empaque y embalaje. Se establecen dos modelos de negocio:

1. Para clientes medianos y grandes, con pedidos superiores a 20 tons, el cliente realiza importación directa del producto y se le paga una comisión al representante de ventas en Colombia por su gestión.
2. Para clientes pequeños, el representante hace su propia importación de las diferentes referencias disponibles de cartón corrugado en rollos, con un precio especial de distribuidor, los almacena en su propia bodega, los distribuye con su propia logística a los clientes, vendiéndolos a un precio que le permita tener un margen de utilidad.

De esta forma se aprovecha el conocimiento del mercado local por parte del representante, quien asume el riesgo del manejo de inventario de producto y distribución local. Además, se capacitará al equipo comercial del representante para que brinden el servicio técnico de los productos.

- **Costos:** Se buscará optimizar el costo del tránsito marítimo de los productos desde España hasta el puerto de Cartagena en Colombia. Los costos de la nacionalización y logística de transporte terrestre en Colombia corren por cuenta del cliente, en caso de las importaciones directa y del representante en Colombia en caso de los productos que importe para mantener en su inventario.

6.4 COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

“La promoción de ventas es una técnica de marketing que tiene como objetivo estimular la demanda” (SOCIALETIC (Socialmedia, empresas y TIC), 2018), los objetivos son a corto plazo y son medibles, la empresa ha decidido implementar las siguientes campañas de promoción y publicidad, basada en la promoción en ventas:

- **Descuentos:** Se ofrecen descuentos por pedidos que excedan las 20 toneladas, así mismo, se ofrecerá un descuento del 2% sobre el total de la factura, si el cliente decide realizar el pago dentro de los primeros 8 días luego de radicada la factura de venta (esta estrategia ayuda a la empresa a mantener un flujo de caja positivo y evitar problemas de liquidez).

- **Calidad:** La excelente calidad de los productos será promocionada, por medio de charlas técnicas y entrega de muestras sin valor comercial para pruebas en máquina, con el objetivo de tener una ventaja competitiva en el desempeño en máquinas de alta velocidad y exigentes prestaciones técnicas.

- **Sostenibilidad:** En Colombia es muy importante que la industria del cartón sea gestionada de una manera sostenible con el medio ambiente, donde no solamente se aporta al crecimiento económico y laboral de país, sino también se mantiene un equilibrio social y medioambiental.

- **Dirección de ventas:** se enfoca en brindar al representante de ventas en Colombia la capacitación, herramientas tecnológicas y muestras de material, para que puedan promocionar de forma efectiva nuestros productos. Adicionalmente se realizarán visitas periódicas al país y asistencia vía teleconferencia con el personal técnico de España.

La relación con los clientes se gestionará por medio de una plataforma de CRM, redes sociales, página web, apps móviles, publicaciones y directorios especializados del sector.

- **Ferias especializadas:** Se destina parte del presupuesto para asistir a las ferias especializadas de la industria del empaque, embalaje y logística, para establecer contactos, visitas técnicas, coordinar la entrega de muestras sin valor comercial y dar a conocer la marca.

- **Agente de ventas en Colombia:** Se firmará un contrato de exclusividad con un representante de ventas en Colombia quién será el encargado de gestionar y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes potenciales.

- **Directorios especializados:** Se realizará la respectiva suscripción a los directorios especializados en la industria consumidora de cartón para publicitar en ellos, por ejemplo elempaque.com, envapack.com, ente otros.

Tabla 7. Calendario marketing

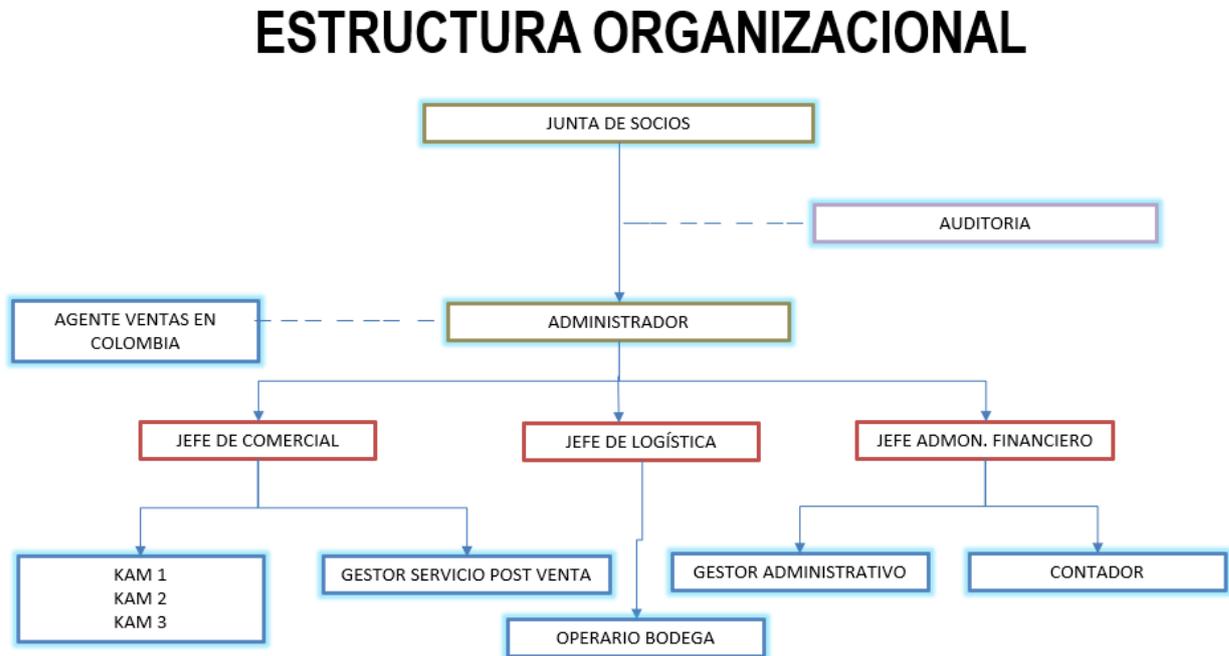
CALENDARIO														
2020			2021											
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CREACION SITIO WEB			MEJORAMIENTO CONTINUO AL SITIO WEB											
CREACION REDES SOCIALES			APERTURA	ASISTIR FERIA ESPECIALIZADA		PAUTA EN DIRECTORIO ESPECIALIZADO		PROMOCIONAR DESCUENTOS		ASISTIR FERIA ESPECIALIZADA		PAUTA EN DIRECTORIO ESPECIALIZADO	CAMPAÑA DESCUENTOS A LA FUERZA FIN AÑO	COMISIONES A LA FUERZA DE VENTAS
IMPLEMENTAR AGENTE DE VENTAS EN COLOMBIA														

Fuente: Elaboración propia

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

7.1 ORGANIGRAMA

Ilustración 7. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

7.2 DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

7.2.1 JUNTA SOCIOS

Órgano administrativo compuesto por los dos promotores descritos en el punto 3.4 del presente trabajo, su propósito principal es la toma de decisiones de gran impacto para la empresa y para lograr su posicionamiento, cabe resaltar que no se destina un salario para los socios dado que sus ingresos dependerán de la repartición de dividendos una vez la empresa logre posicionarse en el mercado y supere el punto de equilibrio.

7.2.2 ADMINISTRADOR

Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento de los objetivos de todas las áreas de la empresa, así mismo, es el encargado de reportar a la junta de socios y tomar las decisiones óptimas dentro de los límites establecidos en los estatutos de la empresa. Su principal función es la de garantizar la rentabilidad esperada del proyecto.

7.2.3 JEFATURAS

7.2.3.1 JEFE COMERCIAL Y OPERATIVO

Será la persona encargada de organizar, coordinar y dirigir el sistema comercial y operativo de la empresa por medio de estrategias que permitan el logro de los objetivos de ventas y retención de clientes, coordinar las entregas a tiempo de los pedidos y garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

7.2.3.2 JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Será la persona encargada de planear y dirigir el óptimo funcionamiento del área financiera de la empresa suministrando oportunamente información válida y fiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones. Garantizar el óptimo funcionamiento administrativo de la empresa y mantener el buen estado de las instalaciones físicas de la empresa.

7.2.3.3 JEFE DE LOGÍSTICA

Será la persona encargada de organizar y supervisar el almacenaje de los productos, así como el encargado de la distribución de los mismos, por lo cual, debe gestionar todo el ciclo de pedidos para cumplir con los tiempos del cliente a satisfacción.

7.2.4 KAM (KEY ACCOUNT MANAGER)

Los key account manager serán las personas encargadas de gestionar las cuentas clave de una empresa y de conseguir clientes, por lo tanto, su función principal será la de concretar la venta a través de la asesoría y seguimiento a los potenciales clientes.

7.2.5 CONTADOR

Será la persona encargada de realizar los registros contables de la empresa, se encarga de los temas tributarios y de atender las auditorías.

7.2.6 GESTORES

7.2.6.1 GESTOR SERVICIO POST VENTA

Será la persona encargada de asegurar que se mantengan las relaciones a largo plazo con los clientes y que dichas relaciones se lleven a cabo de una manera efectiva.

7.2.6.2 GESTOR ADMINISTRATIVO

Será la persona encargada de apoyar al jefe administrativo y financiero en los procesos de compras, manejo de proveedores, exportación de productos, y demás temas administrativos de la empresa.

7.2.6.3 OPERARIO DE BODEGA

Será la persona encargada de apoyar al jefe de logística en el registro, manipulación, gestión, inventario y movimiento de la mercancía, por lo cual, será el responsable de ordenar la distribución interna de los productos y controlar el inventario.

7.2.7 AGENTES EXTERNOS

7.2.7.1 AUDITORIA Y/O REVISORIA FISCAL

Será la persona encargada de realizar la auditoría a todas las áreas de la empresa y garantizar que todas las operaciones se llevan a cabo de acuerdo al marco legal, deberá identificar riesgos y proponer las medidas necesarias para aumentar el desempeño de la empresa.

7.2.7.2 AGENTE DE VENTAS EN COLOMBIA

Es el agente comercial de importación que actúa como intermediario independiente y será el encargado de las operaciones comerciales físicamente en Colombia de forma estable y permanente. Se pacta un acuerdo de exclusividad con el agente y la duración contractual es anual, al final de cada año se evalúa la continuidad del agente.

7.3 SALARIOS

Se fijan los salarios correspondientes al año 2021 para la estructura organizacional teniendo en cuenta varias fuentes consultadas sobre los salarios promedio en España, fuentes que son citadas en la bibliografía del presente trabajo, los salarios se discriminan entre la nómina propia de la empresa que son los trabajadores contratados a término indefinido y los honorarios que es el dinero pagado a los externos tales como el auditor y el agente de ventas ubicado en Colombia.

Tabla 8. Salarios y honorarios

	Cargo	No. Empleados	Salario anual (incluido comisiones)	Total
Empleados directos de la empresa con contrato indefinido	Administrador	1	50.000 €	50.000 €
	Jefe comercial	1	43.000 €	43.000 €
	Jefe admon y financiero	1	40.000 €	40.000 €
	Jefe de logística	1	35.000 €	35.000 €
	KAM	3	24.000 €	72.000 €
	Contador	1	21.000 €	21.000 €
	Gestor administrativo	1	18.000 €	18.000 €
	Gestor servicio post-venta	1	18.000 €	18.000 €
	Operario bodega	1	13.000 €	13.000 €
TOTAL NÓMINA EMPRESA ANUAL 2021				310.000 €
Honorarios	Auditoria	1	25.000 €	25.000 €
	Agente de ventas en Colombia	1	20.000 €	20.000 €
TOTAL HONORARIOS 2021				45.000 €
TOTAL NÓMINA + HONORARIOS 2021				355.000 €

Fuente: Elaboración propia

8. VIABILIDAD ECONÓMICA- FINANCIERA

8.1 INVERSIÓN INICIAL

A continuación, se detalla los diferentes rubros que conforman la inversión inicial para la constitución de la compañía comercializadora de cartón corrugado en España.

Tabla 9. Inversión inicial

PLAN DE INVERSIONES INICIALES	
CONCEPTO	Euros
Instalaciones (reformas de local, instalación teléfono, luz, agua, gas, etc)	10.000 €
Elementos de transporte (vehículos de todo tipo destinados al transporte)	19.500 €
Herramientas y utillajes (montacargas)	18.000 €
Mobiliario y enseres (Todo tipo de mobiliario y material de oficina como fotocopiadoras, etc...)	25.000 €
Depósitos y fianzas (dinero por fianza de contrato de alquiler o cualquier otra garantía)	10.000 €
Intangibles	250.000 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	100.500 €
Provisión de fondos (dinero de mantenimiento hasta cobrar las primeras facturas)	726.000 €
TOTAL	1.159.000 €
PLAN DE FINANCIACIÓN INICIALES	
CONCEPTO	Euros
Recursos propios	695.400 €
Créditos y préstamo (todos los sujetos a pago de intereses)	463.600 €
TOTAL	1.159.000 €

Fuente: elaboración propia

Los valores se estimaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se tomó como base un volumen de ventas en el primer año de operación de alrededor de 315.000 Euros mensuales, con un precio promedio de ventas de 1000 dólares por tonelada, lo cual implica un flujo del orden de 315 toneladas mensuales de cartón corrugado.
- Teniendo en cuenta el tamaño de la operación y una plantilla de personal de 12 personas, se tomará en alquiler una nave de 2000 m² en un parque logístico en una zona industrial en España, con unas instalaciones que permitan la adecuación y personalización tanto de las oficinas como de la bodega de almacenamiento de producto. El costo promedio del alquiler de una nave con estas características en Madrid es 5 Euros/m²/mes, lo cual se refleja en un alquiler mensual de 10.000 Euros.
- Se realizará la compra de un camión para entregas locales en España y un montacargas para la bodega.

8.2 FINANCIACIÓN

Por tratarse de una compañía nueva se asumió que el 60 % de la inversión inicial se realizará con recursos propios de los socios y un 40% mediante crédito con entidad financiera, dejando como garantía los bienes raíces de los socios.

Tabla 10. Plan financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIALES	
CONCEPTO	Euros
Recursos propios	695.400 €
Créditos y préstamo (todos los sujetos a pago de intereses)	463.600 €
TOTAL	1.159.000 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Crédito con entidad financiera

MONTO	463.600 €
INTERES E.A	1,10%
PLAZO	36
CUOTA	15.665 €

PERIODO	CUOTA	ABONO CAPITAL	INTERES	SALDO
0				463.600 €
1	15.665 €	10.566 €	5.100 €	453.034 €
2	15.665 €	10.682 €	4.983 €	442.353 €
3	15.665 €	10.799 €	4.866 €	431.553 €
4	15.665 €	10.918 €	4.747 €	420.635 €
5	15.665 €	11.038 €	4.627 €	409.597 €
6	15.665 €	11.160 €	4.506 €	398.437 €
7	15.665 €	11.282 €	4.383 €	387.155 €
8	15.665 €	11.407 €	4.259 €	375.748 €
9	15.665 €	11.532 €	4.133 €	364.216 €
10	15.665 €	11.659 €	4.006 €	352.557 €
11	15.665 €	11.787 €	3.878 €	340.770 €
12	15.665 €	11.917 €	3.748 €	328.854 €
13	15.665 €	12.048 €	3.617 €	316.806 €
14	15.665 €	12.180 €	3.485 €	304.625 €
15	15.665 €	12.314 €	3.351 €	292.311 €
16	15.665 €	12.450 €	3.215 €	279.861 €
17	15.665 €	12.587 €	3.078 €	267.275 €
18	15.665 €	12.725 €	2.940 €	254.549 €
19	15.665 €	12.865 €	2.800 €	241.684 €
20	15.665 €	13.007 €	2.659 €	228.678 €
21	15.665 €	13.150 €	2.515 €	215.528 €
22	15.665 €	13.294 €	2.371 €	202.233 €
23	15.665 €	13.441 €	2.225 €	188.793 €
24	15.665 €	13.588 €	2.077 €	175.204 €
25	15.665 €	13.738 €	1.927 €	161.466 €
26	15.665 €	13.889 €	1.776 €	147.577 €
27	15.665 €	14.042 €	1.623 €	133.535 €
28	15.665 €	14.196 €	1.469 €	119.339 €
29	15.665 €	14.352 €	1.313 €	104.987 €
30	15.665 €	14.510 €	1.155 €	90.476 €
31	15.665 €	14.670 €	995 €	75.806 €
32	15.665 €	14.831 €	834 €	60.975 €
33	15.665 €	14.994 €	671 €	45.980 €
34	15.665 €	15.159 €	506 €	30.821 €
35	15.665 €	15.326 €	339 €	15.495 €
36	15.665 €	15.495 €	170 €	0 €

Fuente: elaboración propia

8.3 PREVISIÓN INGRESOS Y GASTOS

Se tomó como base para el primer año de operación unas ventas de 3780 toneladas, con un precio de venta promedio de 1000 euros por tonelada, equivalentes a un ingreso de 3.780.000 Euros el primer año.

Se estimó un crecimiento anual de las ventas del 5% para el segundo y tercer año.

La estimación de los gastos de operación se realizó basada en los siguientes parámetros:

- El costo de la materia prima se calculó como el 57% del precio de venta.
- Se utilizó el costo de la nómina calculado en el capítulo 7.3 Salarios. Se proyectó un incremento anual del 1% de los salarios para el segundo y tercer año. La cuota de seguridad social equivale al 34% del salario, de acuerdo con la legislación laboral de España.
- Se asumió un incremento del 3.5% anual del costo del alquiler de la bodega y oficinas, de acuerdo con la media del sector para este tipo de propiedad en España
- Se estimó un costo de mantenimiento de 5000 Euros anuales del camión, montacarga e instalaciones, con un crecimiento anual proporcional a las ventas.
- Los servicios contratados con terceros se estimaron en 37.000 Euros anuales, por servicios de diseño, consultoría, marketing, auditoría, etc., con un crecimiento anual proporcional a las ventas.
- Se estimó en costo de 192 Euros al mes en combustible del camión y montacarga, equivalentes a 2300 Euros el primer año y un crecimiento del 9% anual para el año 2 y 3.

- Se presupuestó un gasto en publicidad del primer año de 170.000 Euros, 96.000 Euros en servicios públicos y comunicaciones, 40.000 Euros en suministros de oficina y 200 Euros en gastos diversos, con un crecimiento anual proporcional a las ventas.
- Los gastos financieros están conformados por los intereses del préstamo con entidad bancaria, los cuales se calcularon de acuerdo con los siguientes parámetros:
Monto: 463.600 Euros
Tasa de interés Efectiva anual: 1.10%
Plazo: 36 meses
Cuota fija 15.665 Euros mes.
- Se asumió una carga impositiva del 30% sobre los beneficios.
- La amortización del inmovilizado se calculó con base en la siguiente tabla:

Tabla 12. Amortización del activo

CONCEPTO	VALOR ACTIVO INICIAL	AÑOS AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR ACTIVO AÑO 1	VALOR ACTIVO AÑO 2	VALOR ACTIVO AÑO 3
Instalaciones (reformas de local, instalación teléfono, luz, agua, gas, etc)	10.000 €	20	500 €	9.500 €	9.000 €	8.500 €
Elementos de transporte (vehículos de todo tipo destinados al transporte)	19.500 €	10	1.950 €	17.550 €	15.600 €	13.650 €
Montacargas	18.000 €	10	1.800 €	16.200 €	14.400 €	12.600 €
Mobiliario y enseres	25.000 €	10	2.500 €	22.500 €	20.000 €	17.500 €
Intangibles	250.000 €	60	4.167 €	245.833 €	241.667 €	237.500 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Provisión ingresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Ventas	Ventas	Ventas
Ventas / Prestación del Servicio	3.780.000 €	3.969.000 €	4.167.450 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Provisión gastos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Compras de materias primas y auxiliares (compra de todo tipo de mercaderías y mat. Que se van a transformar, incluy. Envases y embalajes)	2.154.600 €	2.262.330 €	2.375.447 €
Retribuciones a trabajadores (salarios brutos de los trabajadores)	310.000 €	313.100 €	316.231 €
Cuotas de la Seguridad Social (cuotas de seguridad social al RETA y al RG propia y de trabajadores)	105.400 €	106.454 €	107.519 €
Retribución de los servicios prestados por profesionales independientes	45.000 €	47.250 €	49.613 €
Alquileres (por arrendamiento locales, despacho, máquinas, leasing,)	120.000 €	124.200 €	128.547 €
Seguros (todas las primas de seguros salvo las de Seguridad Social)	21.546 €	22.623 €	23.754 €
Mantenimiento y reparaciones (de maquinaria, instalaciones, terrenos)	5.000 €	5.250 €	5.513 €
Servicios exteriores (subcontrataciones de trabajos a otras empresas o autónomos y primas regulares o no por servicios de gestorías, auditorías etc...)	37.000 €	38.850 €	40.793 €
Transportes (todo tipo de gastos relacionados, incluyendo gasolina)	2.300 €	2.507 €	2.733 €
Gastos de Publicidad.	170.000 €	178.500 €	187.425 €
Gastos por suministros y comunicaciones (gas, luz, agua, teléfono, conexión internet, correo,..)	96.000 €	100.800 €	105.840 €
Material de oficina (papelería, fotocopias, etc..)	40.000 €	42.000 €	44.100 €
Gastos diversos (gastos de limpieza, fotocopias, manutenciones, etc.....)	200 €	210 €	221 €
Dotación a la amortización del inmovilizado (parte anual destinada al consumo o desgaste del inmovilizado –material, inmaterial) como consecuencia de la actividad en función de los porcentajes legalmente establecidos.	10.917 €	10.917 €	10.917 €
Gastos financieros (intereses a pagar sobre préstamos y créditos)	53.236 €	34.333 €	12.778 €
TOTAL	3.171.199 €	3.289.324 €	3.411.428 €

Fuente: elaboración propia

8.4 CUENTA DE RESULTADOS

Tabla 15. Cuenta de resultados

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Ventas	Ventas	Ventas
Ventas / Prestación del Servicio	3.780.000 €	3.969.000 €	4.167.450 €
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Compras de materias primas y auxiliares (compra de todo tipo de mercaderías y mat. Que se van a transformar, incluy. Envases y embalajes)	2.154.600 €	2.262.330 €	2.375.447 €
Retribuciones a trabajadores (salarios brutos de los trabajadores)	310.000 €	313.100 €	316.231 €
Cuotas de la Seguridad Social (cuotas de seguridad social al RETA y al RG propia y de trabajadores)	105.400 €	106.454 €	107.519 €
Retribución de los servicios prestados por profesionales independientes	45.000 €	47.250 €	49.613 €
Alquileres (por arrendamiento locales, despacho, máquinas, leasing.)	120.000 €	124.200 €	128.547 €
Seguros (todas las primas de seguros salvo las de Seguridad Social)	21.546 €	22.623 €	23.754 €
Mantenimiento y reparaciones (de maquinaria, instalaciones, terrenos)	5.000 €	5.250 €	5.513 €
Servicios exteriores (subcontrataciones de trabajos a otras empresas o autónomos y primas regulares o no por servicios de gestorías, auditorías etc...)	37.000 €	38.850 €	40.793 €
Transportes (todo tipo de gastos relacionados, incluyendo gasolina)	2.300 €	2.507 €	2.733 €
Gastos de Publicidad.	170.000 €	178.500 €	187.425 €
Gastos por suministros y comunicaciones (gas, luz, agua, teléfono, conexión internet, correo...)	96.000 €	100.800 €	105.840 €
Material de oficina (papelería, fotocopias, etc..)	40.000 €	42.000 €	44.100 €
Gastos diversos (gastos de limpieza, fotocopias, mantenuciones, etc.....)	200 €	210 €	221 €
Dotación a la amortización del inmovilizado (parte anual destinada al consumo o desgaste del inmovilizado –material, inmaterial) como consecuencia de la actividad en función de los porcentajes legalmente establecidos.	10.917 €	10.917 €	10.917 €
Gastos financieros (intereses a pagar sobre préstamos y créditos)	53.236 €	34.333 €	12.778 €
TOTAL	3.171.199 €	3.289.324 €	3.411.428 €
INGRESOS – GASTOS = (Beneficios antes de impuestos)	608.801 €	679.676 €	756.022 €
Impuestos 30%	182.640 €	203.903 €	226.807 €
BENEFICIO NETO	426.161 €	475.773 €	529.215 €

Fuente: elaboración propia

Se proyecta un beneficio neto positivo en los 3 primeros años de operación de la compañía, equivalentes a 9.1% de las ventas en el primer año, 9.9% y 10.5% en el segundo y tercer año.

8.5 PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

Tabla 16. Balance General proyectado

BALANCE GENERAL				
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO	1.058.500 €	1.404.487 €	1.661.331 €	1.948.506 €
NO CORRIENTE	322.500 €	311.583 €	300.667 €	289.750 €
Inmovilizado material	322.500 €	322.500 €	322.500 €	322.500 €
Amortización	0 €	-10.917 €	-21.833 €	-32.750 €
CORRIENTE	736.000 €	1.092.904 €	1.360.665 €	1.658.756 €
Disponible	736.000 €	1.092.904 €	1.360.665 €	1.658.756 €
PASIVO	463.600 €	463.600 €	328.854 €	175.204 €
NO CORRIENTE	463.600 €	328.854 €	175.204 €	0 €
Deuda largo plazo	463.600 €	328.854 €	175.204 €	0 €
CORRIENTE	0 €	134.746 €	153.649 €	175.204 €
Deuda corto plazo	0 €	134.746 €	153.649 €	175.204 €
PATRIMONIO NETO	594.900 €	940.887 €	1.332.478 €	1.773.301 €
Capital	695.400 €	695.400 €	695.400 €	695.400 €
Gastos de constitución	-100.500 €	-100.500 €	-100.500 €	-100.500 €
Resultado ejercicio		345.987 €	391.591 €	440.824 €
Reservas			345.987 €	737.578 €

Fuente: elaboración propia

Se proyecta el balance general para los tres años de estudio del presente proyecto, donde se evidencia que el pasivo + patrimonio es igual al valor del activo, estos datos serán de utilidad para calcular los indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia.

8.6 SELECCIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN

- El valor actual neto se calcula con base en la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial

n es el número de periodos de tiempo

k tasa de interés exigido a la inversión (se estableció en 5.6%)

- La tasa interna de rentabilidad se calcula haciendo el $VAN=0$.

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Tabla 17. VAN y TIR del proyecto.

	FLUJOS CAJA		
INV. INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
-1.159.000 €	355.567 €	467.787 €	518.577 €

TIR	7%
VAN	35.581 €

Fuente: elaboración propia

Dado que el VAN es mayor a cero, implica que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de interés elegida generará beneficios en 3 años.

Así mismo, la TIR del 7% indica que la tasa de rentabilidad del proyecto es positiva y está por encima de la media del sector que se ubica en el 5,6%.

Dado lo anterior es viable seleccionar el proyecto dado que generará beneficios durante los tres años de proyección.

A continuación, se presente el flujo de caja sobre el cual se realiza el cálculo del VAN y TIR

Tabla 18. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA			
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas / Prestación del Servicio	3.780.000 €	3.969.000 €	4.167.450 €
EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Compras de materias primas y auxiliares (compra de todo tipo de mercaderías y mat. Que se van a transformar, incluy. Envases y embalajes)	2.154.600 €	2.262.330 €	2.375.447 €
Retribuciones a trabajadores (salarios brutos de los trabajadores)	310.000 €	313.100 €	316.231 €
Cuotas de la Seguridad Social (cuotas de seguridad social al RETA y al RG propia y de trabajadores)	105.400 €	106.454 €	107.519 €
Retribución de los servicios prestados por profesionales independientes	45.000 €	47.250 €	49.613 €
Alquileres (por arrendamiento locales, despacho, máquinas, leasing,)	120.000 €	124.200 €	128.547 €
Seguros (todas las primas de seguros salvo las de Seguridad Social)	21.546 €	22.623 €	23.754 €
Mantenimiento y reparaciones (de maquinaria, instalaciones, terrenos)	5.000 €	5.250 €	5.513 €
Servicios exteriores (subcontrataciones de trabajos a otras empresas o autónomos y primas regulares o no por servicios de gestorías, auditorías etc...)	37.000 €	38.850 €	40.793 €
Transportes (todo tipo de gastos relacionados, incluyendo gasolina)	2.300 €	2.507 €	2.733 €
Gastos de Publicidad.	170.000 €	178.500 €	187.425 €
Gastos por suministros y comunicaciones (gas, luz, agua, teléfono, conexión internet, correo,...)	96.000 €	100.800 €	105.840 €
Material de oficina (papelería, fotocopias, etc..)	40.000 €	42.000 €	44.100 €
Gastos diversos (gastos de limpieza, fotocopias, manutenciones, etc.....)	200 €	210 €	221 €
Impuestos 30%	182.640 €	203.903 €	226.807 €
Abono a capital (préstamo)	134.746 €	53.236 €	34.333 €
FLUJO DE CAJA	355.567 €	467.787 €	518.577 €

Fuente: elaboración propia

8.7 INDICADORES DE LIQUIDEZ, SOLVENCIA Y RENTABILIDAD

RATIOS DE SOLVENCIA

$$\text{Endeudamiento por índices} = \frac{\text{Pasivo exigible total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo exigible total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Endeudamiento a CP} = \frac{\text{Pasivo corriente (exigible a corto plazo)}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Endeudamiento a LP} = \frac{\text{Pasivo no corriente (exigible a largo plazo)}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Garantía (solvencia a LP)} = \frac{\text{Activo Real}}{\text{Pasivo exigible total}}$$

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{PN(recursos propios)}}{\text{Activo total}}$$

RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez (solvencia a corto plazo)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Tesorería (Prueba Acida)} = \frac{\text{Realizable + Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

RATIOS DE RENTABILIDAD

$$\text{Rentabilidad Ecomica ROI} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rentabilidad Economica Neta} = \frac{\text{BAI}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rentabilidad de los recuross Propios} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{PN}}$$

Tabla 19. Indicadores financieros.

SOLVENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Endeudamiento	0,31	0,18	0,08
Endeudamiento	0,45	0,22	0,09
Endeudamiento CP	0,13	0,10	0,09
Endeudamiento LP	0,32	0,12	0,00
Solvencia	3,20	5,55	12,56
Autonomía	0,69	0,82	0,92

LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Liquidez	8,71	9,93	10,91
Prueba ácida	8,71	9,93	10,91
Disponibilidad	8,71	9,93	10,91

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Económico ROI	0,45	0,39	0,35
Económico neto	0,41	0,37	0,34
Recursos propios	42%	32%	26%

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de liquidez evidencian la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones o pagos a corto plazo, al analizar este grupo de indicadores se observa que la empresa puede cubrir perfectamente su pasivo corriente con el activo corriente, así como, solamente con el disponible; así mismo, se observa como a lo largo de la proyección este grupo de indicadores la disponibilidad mejora debido a que cada año disminuye su nivel de endeudamiento, como se observa en el año 1 la empresa cubre su pasivo corriente 8,71 veces con su disponible y para el año 3 cubre el pasivo corriente 10,91 veces con el disponible.

Los indicadores de solvencia muestran la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones o pagos a largo plazo, al analizar este grupo de indicadores se determina que la empresa está en la capacidad de cubrir sus obligaciones a largo plazo ya sea con el activo o con su patrimonio, así mismo, los niveles de solvencia y de autonomía son altos, lo cual genera confianza en los acreedores y entidades financieras, lo que implica que en el futuro la empresa podrá tener un mayor financiamiento y por ende ampliar sus objetivos de mercado.

Los indicadores de rentabilidad son los que determinan los beneficios que genera la empresa con relación a la inversión realizada, al analizarlos se evidencia que la empresa para el año 3 genera un 26% de beneficios netos con relación a su patrimonio neto, así mismo, la empresa, independientemente de los intereses e impuestos que paga, está en capacidad de generar beneficios con relación a su activo total, por ende, se pone de manifiesto una adecuada gestión y administración, que permite generar una buena rentabilidad de su actividad comercial.

Por último, a manera informativa, se calcula la rentabilidad económica y financiera de la inversión, teniendo en cuenta que la rentabilidad económica es el beneficio antes de intereses e impuestos sobre el valor del activo, mientras que la rentabilidad financiera es el beneficio neto sobre el patrimonio neto.

Se puede observar que el proyecto obtiene una rentabilidad tanto económica como financiera por encima de la media del sector, la cual se ubica alrededor del 26% para a rentabilidad financiera.

Tabla 20. Rentabilidad económica y financiera de la inversión.

	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad económica	45%	39%	35%
	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad financiera	42%	32%	26%

Fuente: elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Como parte del análisis inicial para emprender un proyecto de creación de una empresa en otro país es importante investigar sobre los procedimientos y requisitos jurídicos y regulatorios que se deben cumplir, de acuerdo con la actividad comercial que desea realizar, así mismo, se debe realizar un estudio de mercado y del entorno interno y externo, para determinar la posición competitiva, el modelo de negocio y la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Para el caso del presente TFM, el análisis de la economía colombiana determinó que es un país con una economía estable, sin problemas de deflación o superinflación, y que ofrece un escenario favorable para exportar el cartón corrugado desde España, dado que los sectores industriales que consumen el producto están en expansión e históricamente España ha ocupado el quinto puesto en volumen de las importaciones de cartón de Colombia.

Adicionalmente, no existe un número muy amplio de competidores directos, además y el contar con un representante comercial en Colombia con una amplia experiencia y reconocimiento en el mercado local de cartón para empaque y embalaje, brinda una ventaja competitiva importante para posicionarse en el mercado colombiano.

Se elaboró un plan de marketing acorde con el presupuesto planteado y que permitirá obtener la cuota de mercado deseada, así mismo, se estableció el diseño organizacional y la plantilla de personal requerida para llevar a cabo la operación exitosa de la compañía que permita ganar la cuota del mercado planeada.

Se estableció un presupuesto de inversión inicial, financiación, ingresos, costos y gastos para 3 años y los estados financieros proyectados, lo cual permitió calcular los indicadores y ratios necesarios para concluir que el proyecto es viable económica y financieramente, generando una rentabilidad superior a la media del sector.

10. BIBLIOGRAFÍA

Baviera Cecilia y Estellés Sofía. (2013). Plan estratégico para Roberto Baviera Chiner S.L, Universidad Politécnica de Valencia.

Espitia Aguilar, A. D., & León Romero, E. A. (2019). Factores políticos y económicos que han influido en el desarrollo logístico y comercial de la Zona Franca de Bogotá 2012 2017.

Espitia Angela y León Edna. (2019) Factores políticos y económicos que han influido en el desarrollo logístico y comercial de la Zona Franca de Bogotá 2012 2017. Universidad de la Salle de Colombia.

Gobierno de Colombia. (2005). Ley 1004/2005, 30 de diciembre, Capítulo II, por el cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones.

Gobierno de España. (2013). Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Jaramillo Luis Eduardo y Montenegro Ximena (2018) Clúster de pulpa papel y cartón en el Valle del Cauca.

Muñiz González Rafael. (2014), Marketing en el siglo XXI. 5° edición año 2014, Capítulo 11, Plan de marketing. Centro de Estudios Financieros CEF.

Parra Meroño, M.C. y Beltrán Bueno M.A. (2016). marketing y dirección comercial. volumen I. segunda edición. ed. ucam. Murcia.

Rivera Jorge Alberto y Lopeña Sthepany. (2018) Evaluación financiera de la industria de fabricación de papel Cartón y Derivados 2010-2015. Universidad Libre de Colombia.

WEBS

AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria). Guía censal Extraído de https://www.agenciatributaria.es/static_files/Sede/Procedimiento_ayuda/G322/Guia_censal.pdf

Agencia de marketin Mglobal, (2018). Estrategias de promoción. Extraído de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>.

ANDI (Asociación Nacional de empresarios de Colombia) (2020), informe 09 noviembre de 2020. Extraído de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/20-industria-de-pulpa-papel-y-carton>

Andigraf (2019). Sector papelerero comprometido con el desarrollo sostenible. Extraído de <https://andigraf.com.co/sector-papelerero-comprometido-con-el-desarrollo-sostenible/>

Banco Mundial. (2020). Colombia Panorama general: Banco Mundial. Extraído de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Banco Mundial <https://datos.bancomundial.org/indicador>

CCLOAN.ES. (2019). Tabla de sueldos en España, diferencias por profesiones. Extraído de [Tabla de Sueldos España | 2019 Diferencias por Profesiones \(ccloan.es\)](http://ccloan.es)

CEUPE (Centro Europeo de Postgrado). Blog CEUPE. Marketing y comunicación. Política de distribución de marketing mix: estrategias y factores que afectan en su selección. EXTRAÍDO DE <https://www.ceupe.com/blog/politica-de-distribucion-de-marketing-mix.html>

Cuaderno ATA. (2020). Extraído de <http://www.carnet-ata.org/index.php/que-es-cuaderno-ata>

DANE (Dirección Administrativa Nacional de Estadística) (2020), Informe 09 noviembre de 2020. Extraído de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

Econoticias.com. (2017). El periódico verde. ¿Qué es la sostenibilidad ambiental? Extraído de <https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/132018/sostenibilidad-ambiental>

El capitalista. (2020). Los trabajos mejor pagados en España en 2020 según infojobs. Extraído de [Los trabajos mejor pagados en España en 2020 según Infojobs - El Capitalista](http://www.elcapitalista.com/los-trabajos-mejor-pagados-en-espana-en-2020-segun-infojobs)

García Andrea, (2020). Pandemia, economía y protestas sociales. Extraído de <https://razonpublica.com/pandemia-economia-protestas-sociales-le-espera-colombia/>

Ministerio de Comercio de Colombia. (2020) TLC entre Colombia y la Unión Europea. Extraído de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea>

Ministerio de Comercio de Colombia, (2020). Oficina de Estudios Económicos. Extraído de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/bc428fc8-32e5-4e8c-a4b1-153802666692/Espana.aspx>

MINTIC (Ministerio de comercio, industria y turismo) (2020), Informe 10 de septiembre de 2020. Extraído de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/bc428fc8-32e5-4e8c-a4b1-153802666692/Espana.aspx>

Noticias jurídicas. (2009). Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Artículo 12.3. Extraído de https://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l2-1995.html#a12

Procolombia, (2020). Guía legal para hacer negocios en Colombia. Extraído de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/herramientas/guia-legal-para-hacer-negocios-en-colombia>

Real Academia Española (2009), definición papel actualizada. Extraído de <https://dle.rae.es/carton>

Revista la nota.com (2016), Líderes del sector cartón y papel en Colombia. Extraído de <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2017-lideres-sector-papel-y-carton-de-colombia.html>

Revista Portafolio. (2019). Artículo sobre paro camionero. Extraído de <https://www.portafolio.co/economia/efectos-del-paro-camionero-498604>

SOCIALETIC (Social media, empresas y TIC) (2020). Diccionario de marketing de Promoción de ventas. Extraído de <https://www.socialetic.com/diccionario-de-marketing.html/p-diccionario-de-marketing#ixzz2KWHUNn3T>

SOCIALETIC (Social media, empresas y TIC) (2020). Las políticas de Promoción, claves del marketing. Extraído de <https://www.socialetic.com/las-politicas-de-promocion-claves-del-marketin.html>

ANEXOS

ANEXO 1. Principales proveedores internacionales de Colombia basado en el valor de las importaciones FOB 2018-2019

Fuente: Elaboración propia, basado en los datos de importaciones del Dane (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>)

Ranking	País	Dólares FOB 2018	% participación 2018	Dólares FOB 2019	% participación 2019
1	Estados Unidos	12.343.408.463	25,2%	12.599.790.692	25,1%
2	China	10.080.090.797	20,6%	10.478.486.770	20,8%
3	México	3.826.294.951	7,8%	3.753.836.403	7,5%
4	Brasil	2.710.895.174	5,5%	3.031.822.837	6,0%
5	Alemania	2.106.088.952	4,3%	2.109.332.812	4,2%
6	Francia	1.145.060.874	2,3%	1.397.083.769	2,8%
7	Japón	1.224.495.291	2,5%	1.170.524.131	2,3%
8	India	1.132.172.458	2,3%	1.113.369.243	2,2%
9	España	934.043.772	1,9%	971.353.764	1,9%
10	Argentina	693.063.160	1,4%	929.180.376	1,8%

ANEXO 2. Aporte de importaciones de papel y cartón desde España a Colombia

Fuente: Ministerio de Comercio de Colombia, Oficina de Estudios Económicos.

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/bc428fc8-32e5-4e8c-a4b1-153802666692/Espana.aspx>

VALOR IMPORTACIONES USD CIF			
AÑO	Papel y cartón	Tota Importaciones	%
2017	11.980,8	967.439,7	1,2%
2018	13.597,2	991.617,6	1,4%
2019	19.438,9	1.030.331,7	1,9%

ANEXO 3. Tabla de los principales productos importados por Colombia

Fuente: Ministerio de Comercio de Colombia, Oficina de Estudios Económicos. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/bc428fc8-32e5-4e8c-a4b1-15380266692/Espana.aspx>

Principales productos de importación desde España

Descriptiva *	Miles de USD CIF					Var % 2020/2019	Part. % 2020
	2017	2018	2019	Enero-julio			
				2019	2020		
Medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 o 30.06) constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, dosificados (incluidos los destinados a ser administrados por vía transdérmica) o acondicionados para la venta al por menor.	37.043,3	38.864,5	48.642,1	27.203,5	30.264,7	11,3	6,6
Perfiles de hierro o acero sin alea.	26.197,7	38.444,8	35.011,9	21.728,9	15.658,7	-27,9	3,4
Mezclas de alquilbencenos y mezclas de alquilnaftalenos, excepto las de las partidas 27.07 ó 29.02.	17.974,5	25.835,1	24.070,1	13.624,7	12.180,3	-10,6	2,7
Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida 87.02), incluidos los del tipo familiar («break» o «station wagon») y los de carreras.	67.624,2	63.779,1	56.522,0	33.561,8	11.920,1	-64,5	2,6
Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	17.824,8	20.757,0	18.090,6	10.002,1	10.968,5	9,7	2,4
Máquinas y aparatos mecánicos con función propia, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo.	11.539,9	10.907,0	8.953,1	5.629,2	8.778,5	55,9	1,9
Construcciones prefabricadas.	2.001,9	1.281,2	1.744,4	992,6	8.439,1	750,2	1,9
Sangre humana; sangre animal preparada para usos terapéuticos, profilácticos o de diagnóstico; antisueros (sueros con anticuerpos), demás fracciones de la sangre y productos inmunológicos, incluso modificados u obtenidos por procesos biotecnológicos; vacunas, toxinas, cultivos de microorganismos (excepto las levaduras) y productos similares.	28.314,3	28.243,2	42.059,1	29.198,7	8.432,3	-71,1	1,9
Pigmentos, opacificantes y colores preparados, composiciones vitrificables, engobes, abrillantadores (lustres) líquidos y preparaciones similares, de los tipos utilizados en cerámica, esmaltado o en la industria del vidrio; frita de vidrio y demás vidrios, en polvo, gránulos, copos o escamillas.	16.363,3	19.425,5	19.333,8	11.898,4	8.407,4	-29,3	1,8
Construcciones y sus partes (por ejemplo: puentes y sus partes, compuertas de esclusas, torres, castilletes, pilares, columnas, armazones para techumbre, techados, puertas y ventanas y sus marcos, contramarcos y umbrales, cortinas de cierre, barandillas), de fundición, hierro o acero, excepto las construcciones prefabricadas de la partida 94.06; chapas, barras, perfiles, tubos y similares, de fundición, hierro o acero, preparados para la construcción.	21.956,2	18.458,4	20.939,4	11.055,8	8.365,8	-24,3	1,8
Placas y baldosas, de cerámica, sin barnizar ni esmaltar, para pavimentación o revestimiento; cubos, dados y artículos similares, de cerámica, para mosaicos, sin barnizar ni esmaltar, incluso con soporte.	16.448,4	20.652,3	20.003,0	12.106,5	8.351,1	-31,0	1,8
Libros, folletos e impresos similares, incluso en hojas sueltas.	16.194,7	14.198,5	18.182,2	10.112,5	8.326,4	-17,7	1,8
Papel, cartón, guata de celulosa y napa de fibras de celulosa, estucados, recubiertos, impregnados o revestidos, coloreados o decorados en la superficie o impresos, en bobinas (rollos) o en hojas de forma cuadrada o rectangular, de cualquier tamaño, excepto los productos de los tipos descritos en el	11.980,8	13.597,2	19.438,9	9.153,0	7.261,9	-20,7	1,6
Preparaciones capilares.	6.368,5	7.492,1	10.434,1	5.634,2	6.651,7	18,1	1,5
Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.	3.277,4	1.797,2	2.812,7	2.812,7	6.334,7	125,2	1,4
Subtotal	301.109,9	323.733,0	346.237,6	204.714,7	160.341,1	-21,7	35,2
Participación %	31,1%	32,6%	33,6%	34,0%	35,2%		
Total importado desde España	967.439,7	991.617,6	1.030.331,7	602.115,6	455.744,1	-24,3	100,0

* descriptiva modificada por OEE, Mincit
Fuente: DANE-DIAN.

ANEXO 4. Tabla de los principales productos exportados por España

Principales productos de exportación de España

Descripción	Millones de USD FOB			Var % 2019/18	Part% 2019
	2017	2018	2019		
Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para transporte de personas (excepto los de la partida 87.02), incluidos los del tipo familiar («break» o «station wagon») y los de carreras.	34.317	35.713	34.361	-3,8	10,4
Aceites de petróleo o de mineral bituminoso, excepto los aceites crudos; preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70% en peso, en las que estos aceites constituyan el elemento base; desechos de aceites.	13.012	16.774	15.541	-7,3	4,7
Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05.	10.942	11.797	10.631	-9,9	3,2
Medicamentos (excepto los productos de las partidas 30.02, 30.05 ó 30.06) constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, dosificados (incluidos los destinados a ser administrados por vía transdérmica) o acondicionados para la venta al por menor.	7.648	8.003	9.099	13,7	2,8
Vehículos automóviles para transporte de mercancías.	5.814	6.350	5.708	-10,1	1,7
Carne de animales de la especie porcina, fresca, refrigerada o congelada.	3.964	4.031	5.130	27,3	1,6
Las demás aeronaves (por ejemplo: helicópteros, aviones); vehículos espaciales (incluidos los satélites) y sus vehículos de lanzamiento y vehículos suborbitales.	2.904	2.188	3.708	69,4	1,1
Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas.	3.113	3.350	3.658	9,2	1,1
Agrios (cítricos) frescos o secos.	3.667	3.716	3.580	-3,7	1,1
Placas y baldosas, de cerámica, sin barnizar ni esmaltar, para pavimentación o revestimiento; cubos, dados y artículos similares, de cerámica, para mosaicos, sin barnizar ni esmaltar, incluso con soporte.	3.038	3.228	3.155	-2,3	1,0
Aceite de oliva y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	4.036	3.257	3.100	-4,8	0,9
Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09.	3.270	3.514	3.067	-12,7	0,9
Partes de los aparatos de las partidas 88.01 u 88.02.	2.661	2.584	2.718	5,2	0,8
Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho.	2.213	2.555	2.388	-6,5	0,7
Hilos, cables (incluidos los coaxiales) y demás conductores aislados para electricidad, aunque estén laqueados, anodizados o provistos de piezas de conexión; cables de fibras ópticas constituidos por fibras enfundadas individualmente, incluso con conductores eléctricos incorporados o provistos de piezas de conexión.	2.252	2.541	2.356	-7,3	0,7
Subtotal	102.849	109.602	108.202	-1,3	32,8
Participación %	33,6%	32,3%	32,8%		
Total	305.742	339.741	329.553	-3,0	100,0

* descriptiva modificada por OEE Mincit
Fuente: Wits-Comtrade.